



Compte- rendu de l'atelier d'échanges sur le partenariat

Le lundi 23 mars à l'USE/ centre de Bopp, la restitution des travaux de Recherche Action sur le partenariat a réuni plusieurs acteurs au développement. Etaient en effet représentés des acteurs étatiques, la société civile composée d'associations et d'ONG, les partenaires financiers et techniques¹.

La table de séance était co-animée par le Coordinateur du Réseau Enda Graf Diapol, la Secrétaire permanente de la plate forme des ANE, le Coordonnateur du programme du renforcement des capacités FKF et le représentant du GRET au Sénégal.

L'ordre du jour de la rencontre avait pour points essentiels :

- 1- la présentation de la recherche action autour du partenariat
- 2- la présentation du recueil d'outils et support pour la construction, la gestion et l'évaluation d'un partenariat
- 3- Les perspectives et réflexion autour du partenariat
- 4- Les échanges et débats

L'objectif de la rencontre était de :

- ✍ Favoriser la réflexion et les débats autour des bonnes et nouvelles pratiques en matière de partenariat ;
- ✍ Renforcer les capacités des acteurs, dans la consolidation de leur propre identité, la construction, la gestion et l'évaluation d'un partenariat ;
- ✍ Initier aux échanges pour une meilleure prise en compte et une collaboration plus dynamique avec l'Etat et un partenariat de qualité à travers les initiatives et les programmes étatiques.

Aussi la rencontre a-t-elle observé deux grands moments : un moment de présentation (présentation de la recherche-action, présentation des participants, présentation du recueil d'outils et de support du partenariat) et un moment consacré aux perspectives et réflexions autour du partenariat en vue de susciter les échanges et les débats autour du partenariat.

Le Coordinateur du Réseau Graf Diapol dira qu'« en partageant le récit de notre propre itinéraire, nous espérons que celui-ci se trouvera conforté et nourri par les apports des uns et des autres, porteurs eux-aussi de vécus et de savoirs originaux. Il ne s'agit pas pour nous de nous offrir en modèle mais plutôt d'exposer nos vues et de nous exposer aux autres pour pouvoir corriger nos lacunes et renforcer nos acquis »

I- Présentation de la recherche action autour du partenariat

La présentation de la recherche action a été exposée par le coordonnateur du Réseau Enda Graf Diapol, Moussa Mbaye. L'accent a été mis sur le contexte, les constats, les objectifs et les résultats attendus de la recherche-action.

A- contexte et constats favorisant la recherche-action autour du partenariat

¹ Voir liste de présence pour plus de détails.



Les entités Enda Graf et Enda Diapol, issues et associées à l'organisation Enda Tiers Monde ont entrepris de se mettre en réseau à l'effet d'accroître leur cohérence et leur impact au sein de la société, d'une part, et de favoriser une reconfiguration organisationnelle qui permette à l'institution de se rendre apte à assumer ses missions dans un nouveau contexte (interne et externe) ; En effet, Enda tm est une organisation qui est née et a grandi sous le sceau de deux grands principes : autonomie et convergence. La liberté d'entreprise et d'autonomie, largement prônée maintenant dans les politiques nationales, a favorisé une action multiforme des acteurs au développement. C'est le cas à Enda TM qui a pris aujourd'hui une dimension planétaire (présent sur quatre (04) continents avec 13 entités extérieures et au Sénégal par une quinzaine d'entités). Cette croissance exponentielle a engendré ou mis en avant un nouveau problème : **le problème managérial**. Il semble nécessaire dans un tel contexte, de se relier pour avoir plus d'impacts durables et positifs. Cela éviterait la multiplication d'organes qui se superposent et jouent les mêmes rôles. Cependant la question qui se pose est celle de savoir **comment construire ensemble l'avenir pour faire avancer le développement** ? Pour résoudre cette problématique en interne, le Réseau Enda Graf Diapol a été mis en place. Il est perçu comme une manière de s'organiser dans l'autonomie et la convergence. La problématique qui se pose au Réseau est celui du **comment concilier ces deux notions par rapport à des enjeux concrets** ? Le partenariat étant aussi fondé autour de ces concepts (**l'autonomie et la convergence**), le réseau a été amené à ouvrir des pistes sous forme de recherche-action autour de la gestion de la dimension relationnelle dans nos actions. Il a été d'ailleurs précisé au cours de l'atelier qu' « *on n'a pas de partenariat si on n'est pas autonome ; on n'a pas [besoin] de partenariat si on est indépendant* ».

En outre d'autres motivations liées aux constats actuels dans les pratiques du partenariat ont pu justifier l'intérêt du Réseau pour une recherche –action autour du partenariat. En effet le Réseau est parti des constats suivants :

- ? Le dialogue difficile entre les différentes catégories d'acteurs ;
- ? La fracture qui se creuse malgré les efforts pour s'associer ou être associé à la définition des règles du jeu ;
- ? la Faible autonomie des acteurs malgré des décennies d'appui et de renforcement des capacités ;
- ? La concurrence présente et pas régulée entre les différents acteurs
- ? La méfiance entre les différents acteurs ce qui entraîne le renferment et le repli sur soi;
- ? La présence de rapport de force, la prégnance de rapports hiérarchiques entre gouvernants et gouvernés, la prééminence du poids financier des institutions financière ; tout ceci alors que dans le même temps on tient des discours empreints des notions de justice sociale, responsabilité, etc.

Aussi pour le Réseau Enda Graf Diapol, des dimensions dites alternatives doivent-elles être explorées, ainsi que la révision de nos visions et pratiques du partenariat. Le réseau apporte donc sa contribution en partant d'un postulat : « **le changement est l'affaire de tous** », il ne peut être durable et efficace que s'il est porté par un grand nombre d'acteurs. A ce sujet, le Coordinateur a rappelé le rôle du réseau qui se veut être dans l'interface et la médiation entre acteurs liés par des enjeux sociaux, politiques, économiques, etc., donnés; il cherche ainsi à contribuer à développer des centres de ressources autour des dynamiques du partenariat. Il s'agit de favoriser les



démarches partenariales, en amenant les acteurs à y consacrer le temps et les efforts nécessaires. Le partenariat, selon la vision du Réseau, est envisagé comme une stratégie pour obtenir des impacts durables et positifs. C'est dans cette optique que la définition suivante du partenariat a été donnée : **«une relation dans laquelle au moins deux parties ayant des objectifs compatibles s'entendent pour travailler en commun et acceptent de partager les risques et les gains»**. Cette relation doit être basée sur la confiance, la transparence, la complémentarité, et elle suppose que les acteurs impliqués aient les attitudes, les valeurs, les connaissances et les compétences particulières.

B- Objectifs et Résultats attendus de la recherche-action autour du partenariat

Le coordonnateur a précisé les objectifs recherchés par la recherche-action avant d'en présenter les résultats attendus.

En effet la recherche action visait les objectifs ci-dessous énumérés :

- ✍ Améliorer les visions partenariales au sein de notre réseau ;
- ✍ Contribuer à l'amélioration des relations partenariales ;
- ✍ Favoriser la prise de conscience par les acteurs, de la nécessité d'être relié et de converger ensemble pour l'obtention d'impacts réels en termes de Changement Politique et Social ;
- ✍ La promotion de nouvelles formes de partenariats, d'organisations et de réflexions ;
- ✍ La propagation de réflexions, d'outils et de projets de partenariat à l'extérieur du réseau.

En un mot on pourrait dire que la recherche-action autour du partenariat vise à contribuer au Changement Politique et Social et à créer de nouveaux liens sociaux plus équitables et horizontales. Cela ne pourrait se faire qu'en favorisant la redistribution et l'ajustement des rôles entre les acteurs afin d'atteindre une gouvernance la plus inclusive possible des instances et des institutions. Cette démarche favoriserait une meilleure régulation de la société quelle que soit l'échelle à laquelle on se situe (local, national, régional).

Cette introduction a permis de passer en revue les conditions dans lesquelles la recherche s'est déroulée. Plusieurs phases ont ainsi été observées : après une phase exploratoire, la phase d'élaboration et de montage du projet, celle d'élaboration d'outils, la phase d'expérimentation a été accompagnée de l'appui de l'AFVP (mise à disposition de ressource humaine pour une animation permanente du réseau). La phase d'expérimentation elle-même a eu pour cas d'école entre autres la mise en place du Réseau sous régional d'acteurs de la pêche « le REPAO ». Il s'est agi dans cette démarche de voir comment les outils élaborés suite au diagnostic pouvaient s'y appliquer, pour ensuite stabiliser les acquis avant de les réinvestir au niveau des autres acteurs du réseau et dans d'autres sphères de collaboration.

Les résultats attendus de cette recherche-action autour du partenariat se résument en trois grands points :

- ✍ Meilleure maîtrise du partenariat au sein du réseau Enda Graf Diapol
- ✍ Accompagner les acteurs dans la création d'outils et l'amélioration des démarches
- ✍ La communication et le développement de réseaux denses de partenaires stratégiques

C'est sur le rappel de ces attentes que la présentation du guide comprenant les outils et support du partenariat, fera l'objet d'un autre moment-clé de la rencontre.

II- La présentation des outils et support du partenariat



Cette étape a porté sur le contenu global du document mais avant il a été question pour la chargée de mission partenariat, Claire Dubroca, de montrer l'utilité du recueil.

A- l'utilité du recueil

Ce recueil est la modélisation des différentes démarches et outils ayant fait l'objet d'expérimentation². Il permet ainsi au réseau Enda Graf Diapol de capitaliser sa propre expérience et de la partager avec les participants. Le guide sur les supports et outils pour la construction, la gestion et l'évaluation d'un partenariat pourrait être un fil conducteur pour tous les acteurs qui souhaiteraient mobiliser les partenaires. En outre il peut les accompagner dans les différentes phases pour la construction d'un partenariat. A ce niveau, le guide permet d'avoir un aperçu général de l'ensemble des pratiques plus équitables et horizontales du partenariat dont le but est d'aboutir à de nouveaux modes de régulations. L'intérêt de la conception d'un tel guide est donc de favoriser le questionnement, la réflexion sur nos pratiques dans la gestion du relationnel comme aspect fondamental pour la réalisation de la mission d'une organisation.

Plusieurs phases doivent être observées pour la mise en place d'un partenariat. Ce sont : la construction, la communication, la contractualisation, la gestion, l'évaluation, la capitalisation, la clôture. De même l'intérêt et les enjeux forts de chaque processus et phases ont été expliqués. Malgré l'utilité de chaque phase, plus de temps a été accordé à la phase de construction d'un partenariat. Cependant pour chaque étape des astuces et suggestions sont proposées ainsi que différents outils en vue de faciliter la mise en œuvre de toutes ces étapes.

B- Les différentes phases du partenariat

La mise en place d'un partenariat observe six (06) phases distinctes et complémentaires à la fois.

1- La phase de construction d'un partenariat

La construction d'un partenariat est la base de mise en place du partenariat. Aussi pour qu'elle soit solide, cette phase doit observer quelques préalables.

En effet l'organisation doit d'abord clarifier et déterminer son **projet politique(1)**. Il s'agit pour elle de clarifier sa mission, sa vision, ses propres valeurs. Le projet politique peut être défini comme une « *contribution d'un groupe d'acteurs pour la transformation d'une situation sociale donnée en référence à une finalité partagée* par les membres du groupe ». Elaborée dans le cadre d'une organisation, il lui permet de se renforcer, d'avoir des bases solides en interne avant d'aller construire un partenariat.

Ensuite, l'organisation doit définir sa **boussole stratégique(2)**. Ce préalable implique une bonne connaissance du contexte et des parties prenantes. L'intérêt de cette démarche permet à l'organisation de se situer dans son environnement et de se positionner politiquement. Elle permet en outre de renforcer la confiance en soi et de savoir à l'avance ce que l'on peut apporter dans le partenariat et ce qu'on attend du partenaire.

² Pour la mise en place du Réseau sur les Politiques de Pêche en Afrique de l'Ouest (REPAO) dans le cadre du Réseau Enda Graf Diapol



L'organisation peut enfin passer à la mise en place proprement dite du partenariat qui suppose la définition avec les autres parties prenantes d'un projet politique commun et d'une boussole stratégique commune. Cette démarche a pour objectif de déterminer les apports, les attentes de chaque partenaire. Aussi, contribue-t-elle à définir les bases du partenariat car elle donne les moyens de négocier avec son partenaire. Cette phase d'élaboration prend bien sûr du temps, mais elle permet par la suite d'en gagner autant par rapport à la qualité que par rapport à l'efficacité et à l'efficience ; ou encore par rapport à l'énergie que nous dépensons habituellement pour résoudre des conflits, faire face au manque à gagner qu'entraîne le blocage d'un processus suite à des différends exprimés ou non par les parties prenantes.

La construction de partenariat multipartite a été également abordée dans cette phase. Elle a été illustrée par un focus sur la mise en réseau qui facilite la structuration d'un secteur.

La phase de construction d'un partenariat demeure primordiale car elle favorise la construction d'une relation saine et bénéfique pour toutes les parties prenantes. Les craintes comme la perte de son identité et les perceptions que l'on a de son partenaire, sont des pistes de réflexion à prendre en compte, afin de prévenir les conflits ou les situations difficiles.

2- La communication : elle est transversale à toutes les étapes du partenariat. Cette dimension-clé dans le partenariat **donne l'occasion à l'organisation de se connaître et d'apprendre à se présenter à l'autre.** Elle doit résoudre la question du comment réfléchir conjointement ? C'est donc « *arriver à exposer son opinion et non à imposer son opinion* » ; le dialogue apparaît dans ce contexte comme un outil et une *finalité*.

Des astuces et suggestions sont proposées dans le recueil afin d'aider les acteurs à utiliser au mieux la communication pour bâtir des relations durables.

3- La contractualisation : La phase de contractualisation consiste à poser et à clarifier les règles du jeu. Elle favorise l'engagement moral et politique des partenaires aux yeux des autres acteurs. Quelques outils types de matérialisation de cette contractualisation sont aussi présents dans le recueil tel que la convention, la charte (renferme les valeurs et principes du partenariat) et le code de conduite (définie les règles du jeu au quotidien entre les partenaires).

4- La gestion du partenariat : La gestion du partenariat recoupe en d'autres termes deux phases que sont le suivi et l'évaluation du partenariat.

4.1 Le suivi : il est basé sur la collecte systématique d'informations. Le suivi permet de revenir sur les objectifs visés, les actions, le plan de travail et les responsabilités pour chacun, les indicateurs de changements souhaités. Il est perçu sous deux angles : le suivi quantitatif et le suivi qualitatif. La combinaison des données recueillies par ces deux méthodes, permet une meilleure appréciation de votre partenariat. Quelques outils tels que le plan de suivi, la fiche de suivi, la matrice de relation ont été mis en exergue dans le document.

4.2 L'évaluation : l'exposante a précisé qu'ils se sont inspirés de l'évaluation d'un projet pour l'adapter à un partenariat. Elle dira donc que l'évaluation détermine la pertinence, l'accomplissement des objectifs, l'efficience en matière de développement, l'efficacité et l'impact et la durabilité du partenariat. Elle se centre sur les actions prévues pour être menées conjointement, les impacts que la relation a sur les partenaires et au sein de la société plus largement. A ce niveau aussi des outils pratiques pour l'évaluation ont été présentés dans le document. Ce sont



notamment le plan d'évaluation, la phase d'évaluation semi externe et interne, le SEPO (succès, échecs, potentiel, obstacle), le diagramme de Venn-Chapati.

- 5- **La capitalisation** : elle consiste en la collecte du savoir-faire, en la transformation du savoir en connaissance **partageable**. Cette phase permet de prendre du recul et d'améliorer les savoir faire utilisés. Il est important de diffuser cette capitalisation car elle valorise nos savoir-faire en interne et à l'externe. Un modèle de grille d'entretien pour la capitalisation d'un partenariat a été joint au document.
- 6- **La clôture du partenariat** : Le partenariat n'a pas une durée indéterminée. Elle peut être définie **conjointement à l'avance ou postérieurement**. En effet le partenariat, à un moment donné, peut et doit prendre fin ; généralement c'est lorsque les objectifs sont atteints. Il a été souligné la nécessité d'expliquer cette phase car cela permet d'éviter les frustrations, les rancœurs, mais aussi de rendre crédible ou d'améliorer la bonne image des partenaires envers les autres acteurs. En un mot ils n'auront pas à rester sur leur faim. De plus La clôture est le moment propice pour l'évaluation et l'enrichissement de chacun.

Toutefois, il a été précisé que ces étapes ne sont pas obligatoires pour tous les acteurs. De même qu'il ne s'agissait pas d'une recette toute faite mais que chaque organisation devrait l'adapter à ses exigences, à ses contextes propres.

III- Perspectives et réflexion autour du partenariat

Le coordonnateur du programme kurukan Fukan (FKF), Kevin Adomaykpor, qui avait la charge de présenter les pistes de réflexion autour desquels les débats pourraient être approfondis, a pris le soin de présenter brièvement le Forum kurukan Fukan (FKF). En effet le Forum KF qui existe depuis 2004/2005 regroupe une trentaine d'acteurs de la société civile, actifs sur sept (07) secteurs d'activités : l'Education, la Santé, la Pêche, l'agroalimentaire, l'artisanat, le Transport et la Communication. Le Forum KF, avec l'appui de l'UE et du Gouvernement du Sénégal, a mis en place un programme de renforcement de capacités politiques des ANE (Acteurs non étatiques).

A- Les perspectives de l'atelier d'échanges

Les attentes du réseau Enda Graf Diapol à travers la recherche-action autour du partenariat sont nombreuses. Cependant elles peuvent être circonscrites autour des points ci-dessous :

- ✍ **Le recueil d'outils et de supports** : le recueil a été élaboré en vue d'approfondir la réflexion autour du partenariat. Il s'agit pour les organisateurs de recueillir les suggestions et commentaires des participants aux fins d'améliorer le contenu du document. En effet il a été précisé que le contenu du document n'étant pas figé, il devrait alors évoluer avec la réflexion des uns et des autres et aussi avec l'évolution du contexte. Cet exercice permettrait d'éditer un guide qui sera diffusé auprès d'un grand nombre d'acteurs.
- ✍ **Approfondissement de la capitalisation** : il s'agit de développer à une échelle plus importante, avec les différentes catégories d'acteurs, le produit de la recherche-action autour du partenariat. Les organisateurs espèrent à la suite de cette capitalisation, éditer un *guide des bonnes, nouvelles et mauvaises pratiques en matière de partenariat*. Plusieurs objectifs sont recherchés par l'édition d'un tel guide : analyser les impacts et l'efficacité des bonnes, nouvelles et mauvaises pratiques dans la promotion du Changement Politique et Social.



Faire réfléchir les acteurs sur leurs propres pratiques mais aussi leur faire prendre conscience des plus values d'une démarche partenariale.

- ✍ **Initier un processus d'accompagnement des acteurs** : ce processus d'accompagnement pourrait être centré sur les dynamiques de réflexion autour du partenariat, le renforcement de la légitimité des organisations en tant qu'acteur ou collectif, le processus de mise en place de cadres de partenariat, la résolution de blocages et/ou de conflits dans le cadre de partenariats, l'expérimentation des outils et de supports afin de les améliorer et d'en créer de nouveaux si nécessaire (ceci permettrait un enrichissement des réflexions en se basant sur des cas pratiques et permettrait aussi une appropriation des démarches).
- ✍ **Promouvoir des cadres d'échanges** : il s'agira d'instaurer des cadres d'échanges rassemblant les différents types d'acteurs. Ces cadres auraient pour but d'échanger sur les pratiques des organisations, d'approfondir les acquis de la réflexion, de produire une vision commune au travers d'une analyse commune du contexte et des acteurs avec pour finalité de produire de nouveaux modes de régulation négociés et communs à tous les acteurs.
- ✍ **Rendre possible des initiatives / programmes communs** : le réseau Enda Graf Diapol part du postulat selon lequel une action efficace à l'échelle de la société est celle qui articule largement les initiatives d'acteurs. Aussi convient-il de contrer les tendances actuelles de rapport de force, de hiérarchisation des acteurs, de repli sur soi. C'est pourquoi le Réseau trouve pertinent de faire prendre conscience aux acteurs de la nécessité de s'ajuster pour réussir leur propre mission. Cet ajustement a pour finalité d'influer sur les modes de régulations existants. L'intérêt de toute cette démarche est qu'elle favorise la création de liens sociaux harmonieux où les acteurs sont décroisés et l'on tendrait alors vers une gouvernance inclusive

Sur ces bases, les débats ont été ouverts. Plusieurs intervenants ont eu à s'exprimer sur le document. De nombreuses suggestions ont été apportées mais aussi des préoccupations fortes ont été soulevées.

L'ensemble des intervenants qui ont pris la parole, ont félicité et remercié le réseau Enda Graf Diapol pour la recherche –action autour du partenariat mais surtout pour la production du document³. Ils ont tous reconnu être confrontés à d'énormes difficultés quant à la pratique du partenariat.

B- Critiques et suggestions

1- Critiques sur certaines pratiques du partenariat

Plusieurs critiques ont été formulées sur les pratiques actuelles du partenariat. Cependant elles pourront être regroupées autour de ces idées générales : le contenu évolutif et relatif de la notion de partenariat et le déséquilibre entre parties prenantes.

a)- Le partenariat, une notion à recentrer et à réinvestir de sens

Le partenariat tel qu'il se vit dans la réalité, est une pratique très changeante et évolutive. Le contenu du partenariat dépend des situations. En effet le partenariat est une notion qui varie en fonction des contextes, des aspirations de chacun et des potentialités des parties prenantes. Ainsi les différents acteurs au développement n'ont pas nécessairement la même vision du partenariat. Le contenu du partenariat change alors selon les acteurs en

³ « Construire, gérer, évaluer un partenariat ; outils et supports »



présence. Cet état crée souvent une confusion au niveau des acteurs qui ne savent plus à quel moment ils sont dans une relation de partenariat ou dans une relation de bénéficiaires ou d'exécutant, etc. C'est pourquoi il convient de clarifier à la base, la nature de relation qui lie les parties prenantes. Le partenariat dans ce contexte doit être distingué des autres notions voisines tel que : don, collaboration, coopération, assistance technique ou financière etc. Quels que soient les rapports entretenus par les acteurs, il a été rappelé que ces derniers évoluent dans le relationnel. Ils se meuvent dans un contexte subjectif. Chacun a un intérêt transparent ou inavoué à collaborer ou non avec l'autre ; l'environnement proche influe sur la relation ; et les acteurs n'ont pas toujours de consacrer le temps nécessaire à l'apprentissage et la connaissance mutuelle, etc. Cette réalité implique que tous les acteurs devraient s'habituer à développer de véritables partenariats, mêmes ceux avec lesquels ils entretiendraient des relations asymétriques tel que la collaboration Etat /bailleurs de fond, Etat/société civile, ONG /partenaires locaux.

Les participants ont souligné que l'Etat doit prendre conscience qu'il ne peut pas agir seul, il devrait dans ce cas développer la subsidiarité. Pour ce faire il pourrait identifier les acteurs qui ont une plus value avérée et entretenir avec eux des relations de partenariat. Cela n'empêche pas que l'Etat définisse et régule le cadre d'intervention avec les ONG.

L'Etat devrait adopter une démarche stratégique dans la dynamique partenariale. D'ailleurs certains représentants étatiques tels que la ME/DPRE ont montré les efforts actuels pour la redéfinition des règles de collaboration dans le secteur à travers la réactualisation de la Charte du Partenariat dans le cadre du déroulement de la 3^{ème} phase du PDEF (Programme de Développement de l'Education et la Formation).

De même l'accent a été mis sur l'autonomie financière des organisations. Si l'on doit recentrer la notion du partenariat, les organisations doivent s'évaluer et la remise en question des relations elle-même s'avère nécessaire.

b)- Le déséquilibre entre parties prenantes

Le déséquilibre entre les parties prenantes tel qu'il a été soulevé par les participants résulterait de plusieurs facteurs. Ils ont avancé entre autres le déséquilibre financier entre les parties prenantes, les réalités socioculturelles des uns qui ne sont pris en compte par les autres, le déficit communicationnel entre les parties prenantes.

Les participants ont rappelé les réalités qu'ils vivent quant à la pratique du partenariat. En effet ils ont fait remarquer que les règles du jeu sont dictées par les parties qui détiennent plus de pouvoir financier.. Cette dépendance financière serait encouragée par l'attitude des organisations elle-même qui acceptent d'être financées par des acteurs bien que ne partageant pas les mêmes visions que ces derniers.

De même, Des participants ont fait remarquer que les bailleurs de fonds ne prenaient pas en compte leurs besoins. En effet, les contrats types et les cadres de collaboration étant prédéfinis, ils enlèvent la possibilité de marges de manœuvres aux potentiels partenaires. Cet état ne permet pas d'adapter le cadre relationnel aux besoins des différentes parties prenantes. Ils déplorent le fait que ces derniers ne se soucieraient pas des réalités auxquels ils sont confrontés, tels que les aspects socioculturels et psychologiques qui pourraient privilégier le développement de certains projets sur d'autres. Il est donc primordial que les bailleurs de fonds soient associés à la redéfinition de la vision du partenariat.

Comme autre facteur structurant, le déficit de communication est aussi à l'origine de cette réalité. En effet, les participants ont touché du doigt l'absence de communication directe entre les parties prenantes d'un



partenariat. Cette situation s'analyse à deux niveaux : en interne et dans leurs rapports avec le partenaire. Bien souvent les organisations pâtissent d'une mauvaise communication interne qui ternit leur image auprès des partenaires. De plus, ils déplorent, par exemple, le fait qu'elles ne soient pas reconnues assez compétentes en matière de gestion, pour échanger de façon directe avec le partenaire financier. Les participants regrettent aussi la présence d'intermédiaires multiples entre les partenaires financiers et les organisations de développement, comme cela semble être le cas dans le secteur de transformation de l'agroalimentaire. Ces intermédiaires malheureusement ne prendraient pas en compte les intérêts des acteurs mais plutôt leurs propres intérêts.

Le déficit de communication entre partenaires entraîne bien souvent une désinformation des parties prenantes sur des évolutions institutionnelles vécues par l'un des acteurs. Une participante a même évoqué l'exemple de leur partenariat avec un partenaire financier qui, en cours d'exécution, a intégré un réseau au dispositif sans informer leur organisation et à la fin de cette relation, leur organisation a été évaluée sur la base des objectifs du réseau et non sur ceux du partenaire définis à l'origine.

De plus, le rôle des médias a été avancé comme facteur accentuant ce déséquilibre entre les parties prenantes. Ils estiment que les médias sont utilisés par les différents protagonistes de ce qui constitue bien un « marché au développement », malgré les dénégations. L'important pour certains étant de se valoriser et de se visibiliser pour soigner leur image, pour faciliter l'obtention de financement. Cette situation révèle bien souvent le cloisonnement des acteurs, agissant à leur propre compte au détriment de l'intérêt commun. Par ailleurs, les participants ont évoqué le cas où les médias se faisaient l'écho surtout des actions de telles structures par rapport aux autres partenaires moins bien nantis mais plus déterminants dans l'action.

Le déséquilibre résulte aussi du fait que les différents acteurs au développement entretiennent des rapports de rivalité, avec une forte occurrence de préjugés mutuels. Ces rapports découleraient de considérations subjectives et sont souvent influencés par l'environnement social et politique de la relation. Une participante a avancé l'exemple d'un partenariat qui n'a pas pu se nouer à cause de la présence de mouvements syndicaux présents dans le consortium de partenaires qu'ils avaient constitué pour répondre à un appel d'offre. Le partenaire financier se faisant une image conçue d'avance sur les associations syndicales n'aurait pas accepté d'établir un partenariat avec le consortium, au seul motif qu'il ne voulait pas avoir de problèmes avec l'Etat. Autrement dit signer un partenariat avec des mouvements syndicaux équivaldrait, pour cet acteur, à mettre en cause les rapports avec l'Etat.



2- Suggestions

Plusieurs contributions ont donc été apportées en vue d'améliorer le recueil d'outils et de supports autour du partenariat.

a)- La prise en compte de la dimension temporelle

Certains participants à l'atelier ont fait remarquer que les parties prenantes à un partenariat ont besoin de temps pour se connaître et se faire confiance. Le partenariat pourrait débiter par de petits projets qui permettraient une prise de contact des parties prenantes. Ils ont insisté sur la nécessité d'évaluer les potentialités du partenariat. Ils souhaiteraient donc que la dimension temporelle soit mieux explicitée dans la rédaction du document final.

b)- la nécessité d'insister sur le côté éthique

La définition du partenariat tel qu'elle a été donnée dans le recueil a mis l'accent certes sur les principes de transparence, de complémentarité, d'autonomie, mais les intervenants souhaitent que soit encore plus mis en exergue d'autres valeurs telles que l'éthique, la confiance, la solidarité, la transparence. En effet malgré le code de conduite et la charte qui sont des outils devant guider la relation de partenariat, certains participants estiment que cela n'est pas suffisant. Ils souhaitent que soit le code de conduite intègre la valeur d'éthique ou soit en élaborant par exemple un code d'éthique et de déontologie en matière de pratique du partenariat. Ils estiment que dans la pratique les parties prenantes font absolument fi de l'éthique dans les relations de partenariat.

c)- La nécessité pour les organisations de la société civile de revoir leur vision du partenariat

Les principales organisations de la société civile, seraient souvent à la recherche de financement et de ce fait accepteraient de nouer des partenariats avec des acteurs qui ne partagent pas la même vision qu'eux. Il semblerait que lorsque certains acteurs au développement parlent de recherche de partenaires, cela renvoie à la recherche de financement : d'où la nécessité de revoir la place accordée à l'aspect financier dans les relations de partenariat, si l'on veut promouvoir la culture du changement. A cette préoccupation, certains ont suggéré que la démarche qui semble primordiale dans la recherche de partenaires, serait de rechercher d'abord les partenaires avec qui l'on devrait nécessairement travailler pour atteindre sa mission. Autrement dit, il s'agit d'identifier les partenaires qui partagent les mêmes valeurs, finalités et analyses, etc. que notre organisation.

Aussi les acteurs doivent-ils se poser la question du sens même du partenariat. Le partenariat ne doit pas s'inscrire dans une logique de concurrence non régulée, les acteurs ne devraient pas développer uniquement des projets pour capter des fonds. Il est donc important dans ce contexte que les organisations posent leur identité, leur personnalité en refusant de se faire instrumentaliser. Il faut passer de la logique du « fundraising » au « friendraising » : c'est-à-dire apprendre à échanger avec les partenaires parce que nous nous reconnaissons tous comme parties prenantes (vision commune, objectifs communs, etc.) et ne plus se mettre dans la position de récipiendaire de fonds mais dans une négociation équilibrée. Les organisations doivent veiller à la cohérence de leurs actions en contribuant à leur propre mission qui se base sur leur propre plus value.



d)- Le renforcement des capacités

Les organisations membres de la société civile présentes et même certains acteurs étatiques ont reconnu qu'ils ne sentaient pas suffisamment outillés pour s'engager dans un processus de partenariat. Ils suggèrent qu'un programme de renforcement de leur capacité à négocier un partenariat puisse être mis en place. Cette démarche leur permettrait de saisir les opportunités de partenariat. La plateforme des acteurs non étatiques (AnE) doit d'ailleurs jouer un rôle central et stratégique en la matière. Cette plateforme doit construire un plaidoyer envers les autres acteurs pour qu'ils travaillent systématiquement avec les AnE afin de changer le contexte actuel. Pour ce faire, la plateforme doit être renforcée et outillée. Par exemple il a été proposé qu'un plaidoyer soit entrepris pour que les ANE définissent avec l'Etat des modalités et stratégies de financement des ONG, qu'ils construisent une vision commune, tel que cela a été réalisé, par exemple avec Coordination SUD et l'état français.

Il a été par ailleurs proposé que des modules sur les différentes étapes du partenariat puissent être élaborés. Il consisterait à concevoir des documents de formation qui fixerait les grandes lignes des bonnes et nouvelles pratiques de partenariat tel que : la réflexion, la méthodologie et des outils pour l'illustration de la partie théorique. Il s'agirait en définitif de formation composée de modules à la carte. En outre les participants souhaiteraient que le document puisse prévoir un module de formation sur la prévention et la gestion des conflits dans le partenariat.

e)- La mise en place d'un comité de relecture

Les intervenants ont suggéré qu'un comité de relecture puisse être mise en place. Ce comité pourrait améliorer le contenu du document pour en faciliter son usage par un plus grand nombre. Ce comité serait composé de représentants d'organisation et il permettrait en outre d'échanger sur leurs expériences et de mettre en commun ces enseignements pour enrichir les outils développés.

f)- L'élargissement de la capitalisation

Il est important d'élargir cette réflexion et d'approfondir l'analyse de nos pratiques. Il s'agirait de capitaliser les expériences d'autres acteurs plus largement pour en tirer un guide sur les bonnes, nouvelles et mauvaises pratiques en la matière.

Les participants ont exprimé le besoin que les résultats des recherches, autour du partenariat, soient partagés plus largement avec les acteurs afin de contribuer aux processus favorables au changement politique et social .

g)- la mise en place d'un cadre d'échanges autour du partenariat

Les participants ont souhaité la mise en place d'une plate forme autour du partenariat. Il s'agira de permettre aux différents acteurs de partager leurs expériences des pratiques du partenariat, de réfléchir à la thématique et d'innover en matière de liens sociaux et de modes de régulations.

Il a été posé que ce cadre d'échanges devrait permettre de renouveler nos pratiques et développer ainsi des relations de confiance. Cette manière de faire faciliterait l'adoption de nouvelles régulations et développerait la culture de changement.

En outre des pistes de collaboration avec certaines institutions ont été envisagées aux fins d'apporter leurs contributions sur les réflexion et pratiques autour du partenariat. C'est le cas par exemple des acteurs tels que



enda graf diapol

Environnements Sociétés - Recherches Actions Formations - Prospectives Dialogues Politiques

Oxfam, le CRDI, l'AFVP et l'Ambassade du Canada présents à la rencontre, qui ont affirmé avoir beaucoup réfléchi sur les enjeux du partenariat. Certaines structures ont même développé des départements « partenariat » au sein de leurs structures respectives. Ils préviennent alors que les retombées de la recherche-action ne résulteront que d'un travail de longue haleine. Ils ont par ailleurs témoigné de leur volonté de soutenir cette initiative et d'accompagner le réseau Enda Graf Diapol dans la mise en œuvre des différentes perspectives.



enda graf diapol

Environnements Sociétés - Recherches Actions Formations - Prospectives Dialogues Politiques



Liste des participants à l'atelier sur le partenariat

N°	Nom et Prénom	Structure / Fonction	Contacts	
1.	Madické Fall	RACT (Réseau des acteurs du Transport)	765845957	
2.	Boubacar Badiane	AFVP	776516186	Bouba.badiane@yahoo.fr
3.	Mamadou Alimou Barry	Agripol	338253620 / 775218283	alimou.barry@endadiapol.org
4.	Papa Abel Ndong	Agripol pôle migration	775119683	abelndong@gmail.com
5.	Mamadou Diouf	Enda Graf Diapol /KF	765880383	mamadoudiouf@orange.sn
6.	Mamadou Ndiaye Serigne Bada	APL/Proceles	77 657 71 77	Mnsb2000@yahoo.fr
7.	Anita Lonis GREBONGO	Enda Graf Diapol / RGRH	77 572 41 93	lonisanita@yahoo.fr
8.	Kevin Adomayakpor	Enda Graf Diapol / programme KF	77 572 41 93	Kevinado03@yahoo.fr
9.	Mamadou Lamine DIA	DAPS / MA	77 543 81 21	
10.	Abdoulaye Kone	Agripol / chargé de mission	77 658 35 72	Konevie2001@yahoo.fr
11.	Seydou SALL	UGP / ANE	773798999	seysall@orange.sn
12.	Laurence Mourier	ASACASE	776385487	mourierlaurence@yahoo.fr
13.	Alioune Ndiaye	RENA Réseau National des Artisans SG	775561996	Seckndiaye54@yahoo.fr
14.	Seydina Issa Ndiaye	Secrétaire Exécutif IADDEP	766616950	iaddep@gmail.com
15.	Roland VIOTTI	Ambassade de Suisse	775728427	roland.viotti@eda.admin.ch
16.	Saliou Ndiaye	Enda Diapol	775728427	Saleh1069@yahoo.fr
17.	Guillaume Bastard	Gret	774457373	basard@gret.org
18.	Moussa Mbaye	Enda Graf Diapol	775553927	moussa.mbaye@grafdiapol.org
19.	Amadou Diallo	FEITLS / appui technique	77445432	monadji@hotmail.com
20.	El Hadj Mamadou Ndiaye	Assistant plateforme Transport / programme KF	775558126	mamadou009@yahoo.fr
21.	Ibrahima SOW	Coopération canadienne	338894774	lbrahima.sow@international.gc.ca
22.	Sidy Diop	Forum civil	775516684	Diop.sidy@gmail.com
23.	Birima FALL	WWF	775391582	Birima.fall@gmail.com
24.	Charles Owens Ndiaye	ME/DPRE/ Division Partenariat et Communication du Ministère de l'Education	338495454 / 338210762	charlesowensn@yahoo.fr



enda graf diapol

Environnements Sociétés - Recherches Actions Formations - Prospectives Dialogues Politiques

25.	Mme Aissatou DIAGNE	Free Work Services – ATCL	776395281	kumba@orange.sn
26.	Mme Nicole Génereux	Centre de recherche au Développement International (CRDI)	338640000	ngenereux@idrc.org.sn
27.	Touba Seck	Forces Paysannes	77 572 66 37	gieaction@yahoo.fr
28.	Cheikh Guèye	Enda tm	338699948	Cheikh@enda.sn
29.	Djisétou Aïda Camara	Aproval / présidente		Aproval2005@yahoo.fr
30.	Samba Barry	Oxfam GB / programme manager	221.33.859.37.00	sbarry@oxfam.org.uk
31.	Maimouna Dieng	Plateforme ANE / secrétaire permanente	338694540	contact@plateforme-ane.sn
32.	Abdou Salam FALL	IFAN / CARTES	338259614 / 776393475	asfall@refer.sn
33.	Cheikh Tidiane Cissé	Enda graf 3 D / chargé de programme	775777972	Ckeikha04@yahoo.fr
34.	Fatoumata Soly	ALPHADEV / chargé de l'éducation et de la formation	775421884	solyfatou@yahoo.fr
35.	Cheikh Mbow	Cosydep – comité des ONG et Syndicats pour la défense de l'Education Publique	776311886	cosydep@gmail.com cheikhmbow@gmail.com
36.	Bineta Diallo	AAPAS	775683280	restaurantmdioh@yahoo.fr
37.	Ndèye Seyni Kane	Graim / plateforme Santé Forum KF	775068682	Kana1409@yahoo.fr
38.	Aldiouma NDiongue	Eve	766874138	adiou@graf-eve.org
39.	Abdou Diouf	EVE	775634457	abdoudiouf@graf-eve.org
40.	Babacar Diouf	URAC	776379471	babacardiouf@yahoo.fr
41.	Mamadou Ndiaye	Intermondes	775653269	mamadou.ndiaye@intermondes.org
42.	Mariama Mbodj Diouf	FP2AA	776372027	Fp2aa@yahoo.fr
43.	Seynabou Diop	RECEC	33 867 12 40	recec@orange.sn
44.	Cheikh Oumar Ba	IPAR / secrétaire exécutif	33 8690079	coba@refer.sn
45.	Ndèye Maty NDoye	USE / chargé suivi et évaluation des programmes	775034022 / 338651033	
46.	Claire Dubroca	Enda Graf Diapol	775126330	claire.dubroca@grafdiapol.org
47.	Madeleine Sarr	Enda Graf Diapol	766831740	madeleine.sarr@grafdiapol.org
48.	Miriame Keita	Enda Graf Diapol	775731352	miriame.keita@endadiapol.org
49.	Moussa MBaye	RENA / Président	775232617	Renasenegal@yahoo.fr
50.	Oumar Thiam	CECI / chargé de projets	775417006	oumart@ceci.ca