

Comment améliorer la qualité de nos partenariats ?

Le point de vue des ONG du Bénin et du Togo

Depuis une quinzaine d'années, le partenariat est devenu pour les ONG françaises un mode d'intervention incontournable. Il donne de l'efficacité et du sens aux actions de solidarité internationale, en ancrant les actions de développement au Sud, en contribuant à renforcer les organisations de la société civile du Sud et en créant des alliances entre les sociétés civiles des pays du Nord et du Sud.

Pourtant, si le partenariat est porteur de valeurs très fortes chez les associations françaises, elles ont encore peu capitalisé sur leurs stratégies et leurs pratiques dans ce domaine. Il existe peu d'outils et de méthodes disponibles pour renforcer ces relations partenariats, chacun étant amené à « se bricoler » son propre référentiel, quitte à refaire ou redécouvrir ce qui l'a déjà été.

Afin d'accompagner les ONG française dans leurs réflexions sur le partenariat, Coordination SUD a développé depuis 2004 deux axes de travail :

- Animer une réflexion sur les pratiques de partenariat Nord/Sud des ONG françaises
- Capitaliser leur savoir-faire opérationnel et développer de nouveaux outils méthodologiques

Les ateliers de réflexion et de capitalisation d'expérience qui se sont tenus à Paris en 2004 et 2005 ont abouti à un premier [état des lieux sur les pratiques de partenariat des ONG françaises](#), puis à la publication d'un [guide méthodologique](#) proposant un appui pour définir une stratégie de partenariat, conduire un processus de renforcement de capacité et contractualiser. Dans ce cadre, une première réflexion sur la qualité des partenariats avait conduit à définir 9 critères de qualité (voir page 8 du guide méthodologique).

Les ateliers de capitalisation d'expérience qui se sont déroulés au Bénin et au Togo en février 2008 s'inscrivaient dans la continuité des ces travaux afin d'aboutir à :

- un référentiel sur la qualité du partenariat Nord Sud
- un outil de suivi et évaluation des partenariats Nord Sud.

Ils ont enfin et surtout permis de collecter la parole et le témoignage des partenaires du Sud et de confronter leurs attentes et leurs expériences avec celles des ONG françaises.

Bilan des ateliers de capitalisation de Cotonou et de Lomé

Ces ateliers ont été co-animés par Coordination SUD et le Collectif des fédérations et réseaux d'ONG du Bénin-CFRONG le 11 février 2008 à Cotonou, puis avec la Fédération des ONG du Togo-FONGTO le 13 février à Lomé.

Ils se sont chacun déroulé sur une journée. Au total, 44 ONG béninoise et de 12 ONG togolaises ont participé à ces travaux.

1. Les objectifs poursuivis par la construction de partenariats avec des ONG du Nord

Question n°1 : Quand vous décidez de travailler avec un partenaire du Nord, quels sont vos objectifs et vos attentes ?

Réponses apportées par les associations béninoises et togolaises :

- ✓ Partager une vision
- ✓ Echanger des valeurs
- ✓ Echanger des idées
- ✓ Partager de l'information
- ✓ Partager nos expériences
- ✓ Renforcer la reconnaissance de notre organisation

⇒ **Partenariat basé sur l'échange, la construction d'analyses ou de positions**

- ✓ S'entraider mutuellement- réciprocité
- ✓ Etre renforcé : pour une utilisation efficace de l'aide, des ressources humaines, des financements, des ressources matérielle, pour la mise en œuvre d'un projet
- ✓ Recevoir un appui pour l'amélioration de la performance de mon organisation
- ✓ Recevoir un appui structurel- assurer la pérennité de mon association
- ✓ Partager de l'information sur les sources de financement
- ✓ Améliorer la visibilité de mon organisation

⇒ **Partenariat pour le renforcement des capacités du partenaire du Sud**

- ✓ Travailler ensemble
- ✓ Résoudre des problèmes de développement
- ✓ Recevoir des financements pour nos projets
- ✓ Vaincre ensemble les difficultés de réalisation d'une vision
- ✓ Recevoir un financement pour un projet
- ✓ Réussir un projet - une action pour la satisfaction des besoins des communautés
- ✓ Recevoir un appui pour réaliser les activités de mon projet

⇒ **Ce partenariat pour la mise en œuvre d'une action de développement. Il est tourné vers les bénéficiaires**

Cette liste montre que pour les ONG béninoises et togolaises, le partenariat avec des ONG du Nord répond à trois enjeux principaux :

1. Peser dans les débats publics locaux, nationaux ou mondiaux grâce à un échange de positions à la construction d'analyses politiques, économiques ou sociales.

Condition nécessaire : partager une vision politique/sociétale

2. Créer une dynamique de changement social et politique au travers d'un projet de développement en direction de bénéficiaires

Condition nécessaire : complémentarité des acteurs

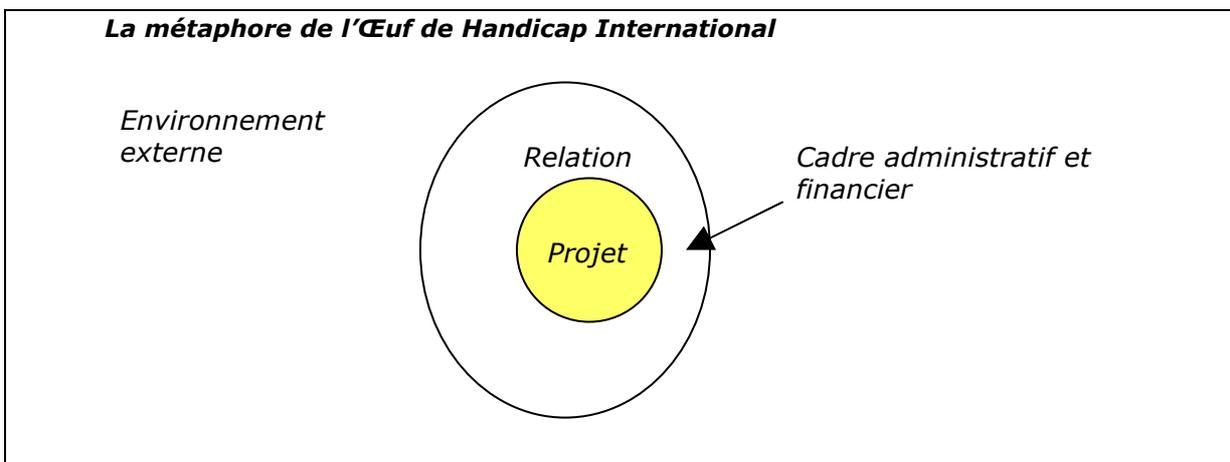
3. Accompagner l'émergence et la montée en puissance d'OSC grâce au renforcement de capacités du partenaire du Sud ou des partenaires du Nord et du Sud

Condition nécessaire : se baser sur un diagnostic organisationnel de l'organisation à renforcer et une expertise de l'organisation d'appui

Un même partenariat peut répondre à plusieurs enjeux à la fois : par exemple le renforcement de capacité de l'ONG béninoise et la mise en œuvre d'un projet à destination de bénéficiaire. Mais la poursuite de plusieurs objectifs à la fois est en général une source de complexité, voire de difficultés lorsqu'ils rentrent en conflit.

2. Les sources de difficultés du partenariat

Avant d'aborder cette question, un outil d'analyse des partenariats a été présenté aux participants.



Le partenariat est composé de 4 composantes indissociables : le projet, la relation, le cadre administratif et financier et le contexte extérieur. Dans la métaphore de l'œuf, il est intéressant de noter que le blanc qui représente la relation est par nature difficile à saisir et à maîtriser... La coquille qui représente le cadre administratif et financier est indispensable à la cohérence de la relation et du projet, mais c'est aussi en général le point de faiblesse des partenariats. Enfin, il y a une perméabilité du partenariat au contexte extérieur.

Quand on analyse les relations de partenariat, il convient d'analyser en détail chacune des composantes, afin d'en avoir une vision complète.

Question n°2 : Qu'est ce qui constitue selon vous les difficultés du partenariat ?

Réponses apportées par les associations béninoises et togolaises :

- Difficultés à formaliser une stratégie de partenariat
- Faible durabilité des partenariats Nord Sud
- Difficulté dans la gestion et la gouvernance
- Difficulté à recevoir un appui institutionnel dans la durée du partenaire du Nord

Des difficultés liées au projet du partenariat

- Manque de confiance entre ONG du Nord et du Sud
- Ignorance des règles du jeu (stratégies individuelles)
- Difficultés de compréhension mutuelles liées aux différences de culture
- Absence de véritables relations de partenariat : « le financeur s'érige en maître »
- Existence de complexes et de préjugés
- Manque de tolérance

Difficultés liées à la qualité de la relation entre les partenaires

- Difficulté à maîtriser les critères d'éligibilité et les procédures imposées par le partenaire du Nord - lourdeur des procédures administratives et financières
- Difficulté de chacun des partenaires à s'adapter à des modèles associatifs différents
- Difficultés des partenaires à respecter leurs engagements - difficultés du partenaire du Nord à respecter les dates de

Difficultés liées à un cadre administratif et financier inadéquat

- Absence d'outils pour identifier les partenaires - Difficulté à établir un premier contact pour les ONG du Sud
- Manque de connaissance des réalités locales par le partenaire du Nord (bénévolat/salariat)

Difficultés liées au positionnement du partenariat dans un contexte et un environnement

L'énumération des difficultés montre que celles-ci sont en lien avec les 4 dimensions du partenariat. Alors que les ONG ont souvent le réflexe de mettre en cause la qualité des relations entre les partenaires, les difficultés viennent souvent d'un cadre administratif et financier inapproprié ou d'une mauvaise adéquation du partenariat avec les objectifs du projet. Par exemple la difficulté à tenir des engagements que l'on aurait tendance à expliquer par la malhonnêteté du partenaire, peut venir d'un mauvais calendrier fixé dans le contrat, ne tenant pas compte des contraintes climatiques subies par le projet.

3. La construction d'un référentiel sur la qualité des partenariats Nord-Sud

Les participants ont été invités à définir des critères de qualité et des indicateurs, qui reflètent les 4 dimensions du partenariat. Ils se sont interrogés sur:

- ⇒ Ce qui fait la qualité du partenariat par rapport au projet
- ⇒ Ce qui fait la qualité de la relation entre partenaires
- ⇒ En quoi le cadre administratif et financier garantit un partenariat de qualité
- ⇒ Comment le partenariat peut renforcer le positionnement dans un système d'acteurs et un contexte

Question n°3 posée aux participants : Qu'est ce qui constitue selon vous des critères de qualité du partenariat ? Avec quels indicateurs peut-on les mesurer ?

Réponses apportées par les associations béninoises et togolaises :

Critères	Indicateurs
Projet	
Concertation sur le projet	- Plusieurs rencontres, séances de travail et correspondances sont échangées sur le projet - Les comptes rendus des réunions montrent la participation de chacun des partenaires dans la réflexion sur le projet
Vision partagée sur le projet	- Les amendements demandés par l'un des partenaires sont pris en compte - Un accord est signé sur la vision et les objectifs du projet
Champ de compétences du partenaire	- Existence d'un rapport montrant que le

correspond aux besoins du projet	partenaire possède une expérience antérieure dans le domaine visé - Le CV des experts démontre leurs compétences dans le domaine recherché
Accord préalable sur les objectifs du projet et les résultats attendus	- La convention ou le contrat qui spécifie les objectifs et les résultats attendus sont signés par les partenaires
Relation	
Confiance entre partenaire	- Il existe un suivi régulier des relations entre partenaires. - Les partenaires se délèguent des pouvoirs. - Les projets sont renouvelés - Les partenaires échangent les PV de leurs AG/participation croisée aux AG
Connaissance réciproque des partenaires	- Des documents institutionnels ont été échangés - Les rapports d'activités et financiers ont été échangés - Les partenaires se sont mutuellement visités - Nombre et qualité des correspondances échangées - Nombre de visites et de rencontres entre les partenaires
Cadre administratif et financier	
Transparence dans la gestion financière des 2 coté	- Les pièces justificatives sont transmises aux partenaires - Les rapports financiers sont échangés - Les rapports d'audits sont échangés
Prise en charge des frais administratifs du partenaire du Sud par le partenaire du Nord	- Un engagement de prise en charge est signé - L'ONG du Sud a encaissé des financements spécifiques pour les frais administratifs et financiers
Procédures et contrats négociés	- Le contrat ou la convention sont signés par les deux partenaires - Chacun des partenaires a participé à la rédaction des clauses
Respect des procédures et des engagements	- Les rapports d'activités sur les projets sont déposés dans les délais - Le calendrier du projet est respecté
Contexte	
Inscription dans les politiques globales de développement	- L'objectif du partenariat s'inscrit dans les cadre nationaux ou internationaux de développement (exemple : ODM)
Bonne prise en compte du contexte social et politique (économique, climatique, géographique, culturel)	- les partenaires savent faire preuve de souplesse dans la réalisation des projets
Visibilité du partenariat	- Plusieurs coupures de presse traitent du partenariat - Les bénéficiaires ont connaissance du partenariat

