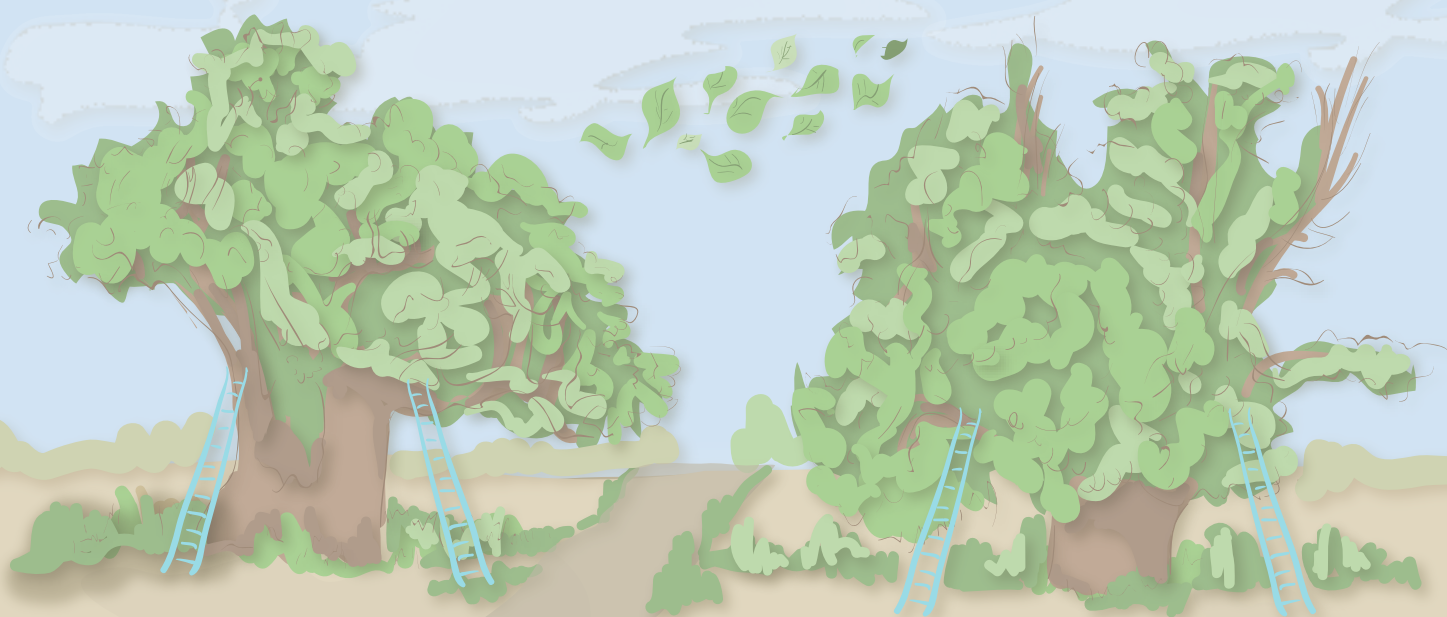


LES PARTENARIATS AU CŒUR DES ENJEUX DE TERRITOIRE

CARNET DU PARTICIPANT



JOURNÉES D'ÉTUDES DU GROUPE INITIATIVES
22-23 OCTOBRE À OUAGADOUGOU

Le groupe initiatives a 315 ans (en âge cumulé). Soit en moyenne plus de 30 ans d'expérience pour chacun de ses dix membres. Alors pourquoi avons-nous ressenti une nouvelle fois le besoin de « palabrer » sur les partenariats ? Ne sommes-nous pas adeptes des relations « gagnant-gagnant », sûrs de notre bon droit à agir auprès des plus vulnérables, persuadés que nos actions permettront non seulement d'améliorer les conditions de vie des populations, mais aussi de renforcer les compétences des différents partenaires auxquels nous nous sommes associés ?

Rien n'est moins sûr. Le monde bouge. Le contexte africain évolue très vite et en face, les « capacités de résilience » sont devenues le nouvel étendard normatif que nos organisations de la société civile au même titre que nos partenaires, doivent savoir brandir. Nous sommes amenés à envisager ensemble les solutions sans pour autant avoir mûri notre « culture de partenariat » [cf. note de cadrage]. Dès lors, il nous a semblé important de rouvrir cette problématique, mais cette fois :

- ▶ En l'abordant avec nos partenaires ouest-africains : **Une première en Afrique ?** Au moins pour le GI. Nous avons identifié 14 « initiatives » particulièrement intéressantes à analyser et avons multiplié les espaces d'échanges et de dialogues (thé-palabres) afin de prendre le temps de poser les constats.
- ▶ En adoptant une posture volontairement critique : les quatre hypothèses de travail ont permis de problématiser nos approches, de dire nos incompréhensions, d'explicitier nos frustrations et de décortiquer les motifs de conflits pour tirer des leçons afin de faire évoluer nos pratiques.
- ▶ En produisant une malette de dix outils méthodologiques : ce travail de production d'outils, qui est axé sur les perceptions respectives et met l'accent sur les rapports d'altérité qui font la réussite ou l'échec de nos partenariats, est un support technique qui permet de mieux nous comprendre - les uns les autres, les uns avec les autres.
- ▶ En la mettant en adéquation avec les enjeux de nos territoires d'intervention : comment adapter nos ambitions à nos capacités ou à l'inverse acquérir les capacités de « faire bouger » ensemble les territoires ?

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



Christian LESPINATS
Président du Groupe Initiatives

04 **ACRONYMES ET SIGLES**

05 **PRÉSENTATION DU GROUPE INITIATIVES**

06 - 07 **SYNTHÈSE DE LA NOTE DE CADRAGE**

08 - 10 **MÉTHODOLOGIE ET OUTILS D'ANALYSE**

11 **CALENDRIER DU PROCESSUS DE CAPITALISATION**

12 - 13 **CARTE DE LOCALISATION DES INITIATIVES**

14 - 15 **PRÉSENTATION DES INITIATIVES**

16 - 43 **FICHES DE SYNTHÈSE DES INITIATIVES**

44 - 49 **SYNTHÈSE DES THÉ-PALABRES**

50 - 51 **PRÉSENTATION DES TROIS PROBLÉMATIQUES DE L'ATELIER**

52 **PROGRAMME DE L'ATELIER**

53 **POUR ALLER PLUS LOIN...**

54 - 55 **GLOSSAIRE**

AAPR-GF	Association des Animateurs de Pisci-Riziculture de Guinée Forestière
ABERME	Agence Béninoise d'Electrification Rurale et de Maîtrise de l'Energie
AFD	Agence Française de Développement
AMPG	Association des Maires et des Parlementaires du Gorgol
APDRA	Association Pisciculture et Développement Rural en Afrique tropicale humide
ARD	Agence Régionale de Développement
AVSF	Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières
CADERKAF	Coordination des Associations pour le Développement de la Région de Kayes
CARDER	Centre Agricole Régional pour le Développement Rural
CEP	Cellule Etudes et Projets
CIEDEL	Centre International d'Etudes pour le Développement Local
CP	Comité de Pilotage
CRIPS-Togo	Centre de Recherches et d'Informations pour la Santé au Togo
CRK	Conseil Régional de Kayes
CRM	Conseil Régional de Matam
CT	Collectivité Territoriale
CUN	Communauté Urbaine de Nouakchott
DADL	Dispositif d'Appui au Développement Local
ENDA GRAF Sahel	Environnement et Développement du Tiers monde - Groupe de Recherche - Action - Formation
ESSOR	Soutien - Formation - Réalisation
FKF	Forum Kurukan Fugan
FUPROCAT	Fédération des Unions de Producteurs de Café Cacao du Togo
GERES	Groupe Energies Renouvelables Environnement et Solidarités
GI	Groupe Initiatives
GRAIND	Groupe de Recherche et d'Appui aux Initiatives Nouvelles de Développement
GRDR	Groupe de Recherche et de réalisations pour le Développement Rural
GRET	Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques
HSF	Hydraulique sans frontières
ICD	Initiatives - Conseils - Développement
ID	Initiative Développement
IRAM	Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement
JJT	Jang Jup Tekki
NPDC	Région Nord Pas de Calais
OSC	Organisation de la Société Civile
PAIDEL-CT	Programme d'Appui aux Initiatives de Développement Local et de Coopérations Territoriales
PAMOCC	Projet d'Appui à la Maîtrise d'Ouvrage Communale et Communautaire
PDERP	Programme de Développement d'une offre durable d'Electricité Renouvelable pour les besoins Productifs et domestiques du monde rural
PDRP-GF	Projet de développement de la rizi-pisciculture en Guinée Forestière
PSMP	Projet de Sécurisation de l'élevage Pastoral
PVVIH	Personnes Vivant avec le VIH
RAIL	Réseau d'Appui aux Initiatives Locales
RIF	Région Ile-de-France
RRA	Région Rhône-Alpes
SAB	Soeurs de l'Annonciation de Bobo-Dioulasso
SADL	Services d'Appui au Développement Local
SETUP	Services Energetiques et Techniques à Usages Productifs
SPM	Services publics marchands
UE	Union Européenne
UGPCC	Union des Groupements de Producteurs de Café et de Cacao

Le Groupe initiatives

Collectif membre de Coordination SUD créé en novembre 1993, le Groupe initiatives est un collectif de dix associations professionnelles de solidarité internationale et d'appui au développement, réunies afin d'unir et partager leurs expériences et leurs savoir-faire : APDRA pisciculture paysanne, AVSF, CIEDEL, ESSOR, GERES, GRDR, Gret, HSF, ID, IRAM.

Le Groupe initiatives est une **force de proposition de services et d'innovations** en matière de coopération et de développement. Ses membres agissent avec les acteurs du Sud, en privilégiant la dignité du citoyen à l'assistanat, le renforcement des capacités à la substitution, la contribution aux politiques publiques au recyclage de modèles inadaptés, le travail avec les secteurs politiques et économiques à l'opposition stérile.

Le Groupe initiatives **diffuse ces travaux et réflexions** grâce à la revue Traverses. La thématique du partenariat a déjà été traitée dans les publications suivantes :

- Philippe Lavigne Delville (Gret), *Création, appui, renforcement d'opérateurs intermédiaires, Synthèse du séminaire interne du Gret sur les opérateurs intermédiaires*, Traverses n°1, Editions du Groupe Initiatives, 1997
- Carlos Cubillos (VSF) et Frédéric Apollin (Cicda), *Renforcement de la société civile, politique d'alliances et partenariat*, Texte de référence VSF et Cicda, Traverses N°14, Editions du Groupe Initiatives, 2004
- Jean-Bernard Spinat (Iram), Bakary Traoré (PCPS) et Anne-Sophie Saywell (Groupe Initiatives), *Appui et conseil aux organisation paysannes en zone Office du Niger, du projet centre de prestation de services aux « Faranfasi So »*, Traverses n°16, Editions du Groupe Initiatives, 2006
- Guy Tally Oyono, *Partenariat entre acteurs locaux et gestion de crise. Cas du projet de construction de puits équipés de pompes manuelles dans la commune rurale de Nkolafamba, Cameroun*, Traverses n°24, Editions du Groupes Initiatives, 2006

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- 1. Porter un regard croisé sur nos partenariats en Afrique de l’Ouest** : avec nos partenaires nous avons développé collectivement une grille d’analyse des partenariats (logique d’initiales, ci-contre).
- 2. Mettre un coup de projecteur sur les enjeux de territoire et les nouveaux acteurs émergents** : la diversité des partenariats analysés a notamment mis en exergue l’émergence des

acteurs au sein des collectivités locales (élus, techniciens) dans les dynamiques territoriales de (co-)développement.

3. Rendre visibles les actions du Gi et ouvrir un dialogue à la fois entre nos partenaires et nos équipes et au final avec les acteurs institutionnels (AFD, UE, CEDEAO, Etats, Collectivités...). Au final, fin 2013, le processus aura débouché sur l’élaboration :

- **D’une grille d’analyse** qui reste perfectible mais qui participe à la construction d’un savoir commun sur les « richesses et limites » des partenariats que nous mettons en œuvre les uns et les autres et qui incarnent souvent une ambition partagée de « faire bouger les territoires ».
- **De ce carnet du participant aux journées d’étude en Afrique** qui compile à la fois les fiches de synthèse, les analyses transversales issues des thé-palabres et présente les enjeux de l’atelier final (cf. 3 problématiques).
- **Des actes de l’atelier Afrique** : ils seront édités sous forme d’un Traverses qui synthétisera les débats et détaillera la note de positionnement et les recommandations issus de l’atelier.

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

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

Initiatives :

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

¹ **Le Comité de Pilotage (CP)** des Journées Afrique est constitué de Christian LESPINATS (HSF, Psdt du Gi), de Marc LEVY (GRET), de Stefano MASON (AVSF), de Julie CONVERSY (IRAM), d’Olivier LE MASSON et de Jérémy CASTEUBLE (GRDR).

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

Un comité de pilotage actif : composition, rôle et fonctionnement

Après validation de la note de cadrage (8 p.) présentée succinctement ci-dessus (Conseil d’Administration – CA du Gi du 22 novembre 2012), **un Comité de pilotage (CP)** composé des représentants de 5 associations membres du Gi s’est constitué et s’est réuni à dix reprises pendant 9 mois. **Son rôle était de :**

- Définir les grandes orientations (à soumettre au CA),
- Questionner en amont les attentes de chacun,
- Garantir la mobilisation des équipes et des partenaires identifiés dans chaque « initiative »,
- Rechercher systématiquement les plus-values de la démarche pour les participants,
- Elaborer les outils de capitalisation (fiche d’analyse des initiatives),
- Contribuer à la réflexion sur les techniques et les supports d’animation,
- Co-organiser les temps de débats (thé-palabre) et cet atelier final à Ouagadougou.

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

Un processus de capitalisation en 3 étapes

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

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

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

Le CP a défini quatre hypothèses de travail déclinées volontairement sur un ton « provocateur ». Cette **« posture critique »** assumée a semblé plus intéressante : elle a été un moyen pour garantir des débats approfondis sur les déséquilibres supposés et éviter d’adopter une « posture vertueuse » certainement plus facile, mais qui se serait satisfaite de regards angéliques sur notre rapport à l’autre, oubliant les incompréhensions, les frustrations et les conflits qui ne manquent pourtant pas de jalonner nos relations. Ces 4 hypothèses ont alors d’abord donné lieu à l’élaboration de questionnaires de collecte **d’informations sur les initiatives** [acteurs clefs, histoire, géographie, caractéristiques des partenaires, perception respective à partir du vécu des partenaires, points de basculement du partenariat, bilan rétrospectif et stratégie prospective, enjeux et leviers d’évolution...], puis à un effort d’élaboration de **grilles d’analyse** (schéma, radars) susceptible à l’avenir d’établir des comparaisons, un séquençage et peut-être même une typologie de partenariats. Au sein d’une même initiative, les partenaires se sont ensuite retrouvés pour échanger sur leurs analyses respectives, croiser leurs regards et réfléchir à leur intérêt à envisager l’avenir... ensemble !

Hypothèse N°1 : Le déséquilibre du partenariat

Le partenariat est beaucoup plus déséquilibré qu’il ne prétend l’être, notamment à cause du cadre contractuel.

Hypothèse N°2 : Le manque de capacité d’un des partenaires

La position du partenaire en Europe se justifie souvent par le « manque de capacités » du partenaire en Afrique qu’il se targue de venir « renforcer » en termes techniques et financiers. Cette posture biaise la nature du partenariat et masque les « capacités » réelles du partenaire en Afrique. Le terme de « manque » tend à dénaturer le partenariat et la représentation que s’en fait chaque acteur.

Hypothèse N°3 : Du principe de « souveraineté »...

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

Hypothèse N°4 : ... au principe de « solidarité »

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

10 outils opérationnels : la « **mallette à outils** » ainsi produite leur a été progressivement, fiche par fiche, distribuée aux partenaires. Les membres du CP ont contribué à faciliter le maniement de ces outils :

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

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

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

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

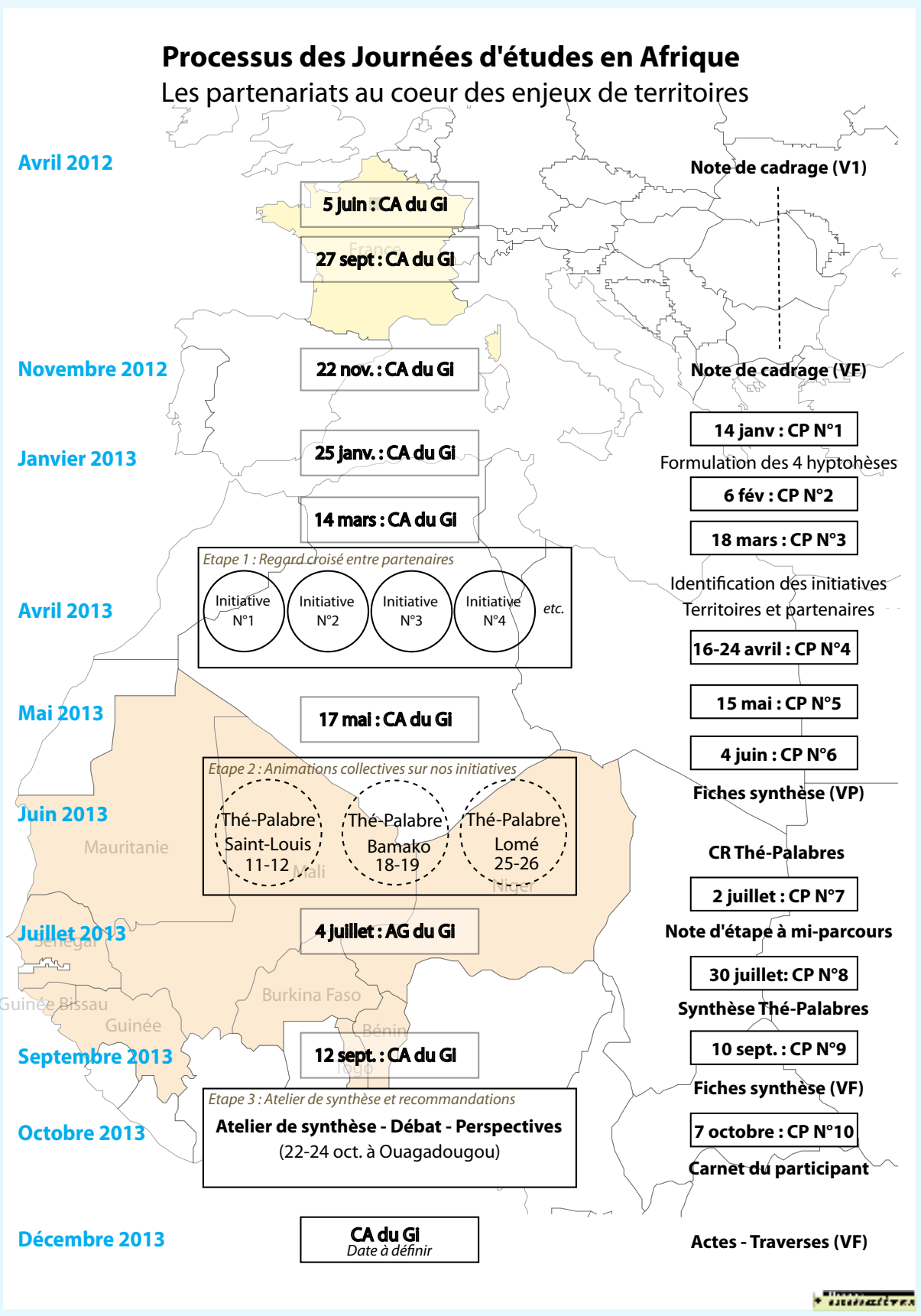
- Mettre à découvert les problématiques rencontrées, en adoptant une attitude de franchise, consciente que la discussion la plus critique est sans doute la plus utile.
- Enclencher les premières mises en commun des expériences de chacun : les discussions ont cherché à comprendre ce que ces expériences permettaient de dire sur le partenariat. Chaque thé-palabre a ainsi fait l'objet d'une synthèse posant les constats critiques sur les partenariats bien entendu et pour certains allant même jusqu'à faire certaines recommandations.

La synthèse des synthèses, validée par les participants est présentée par la suite dans ce carnet.

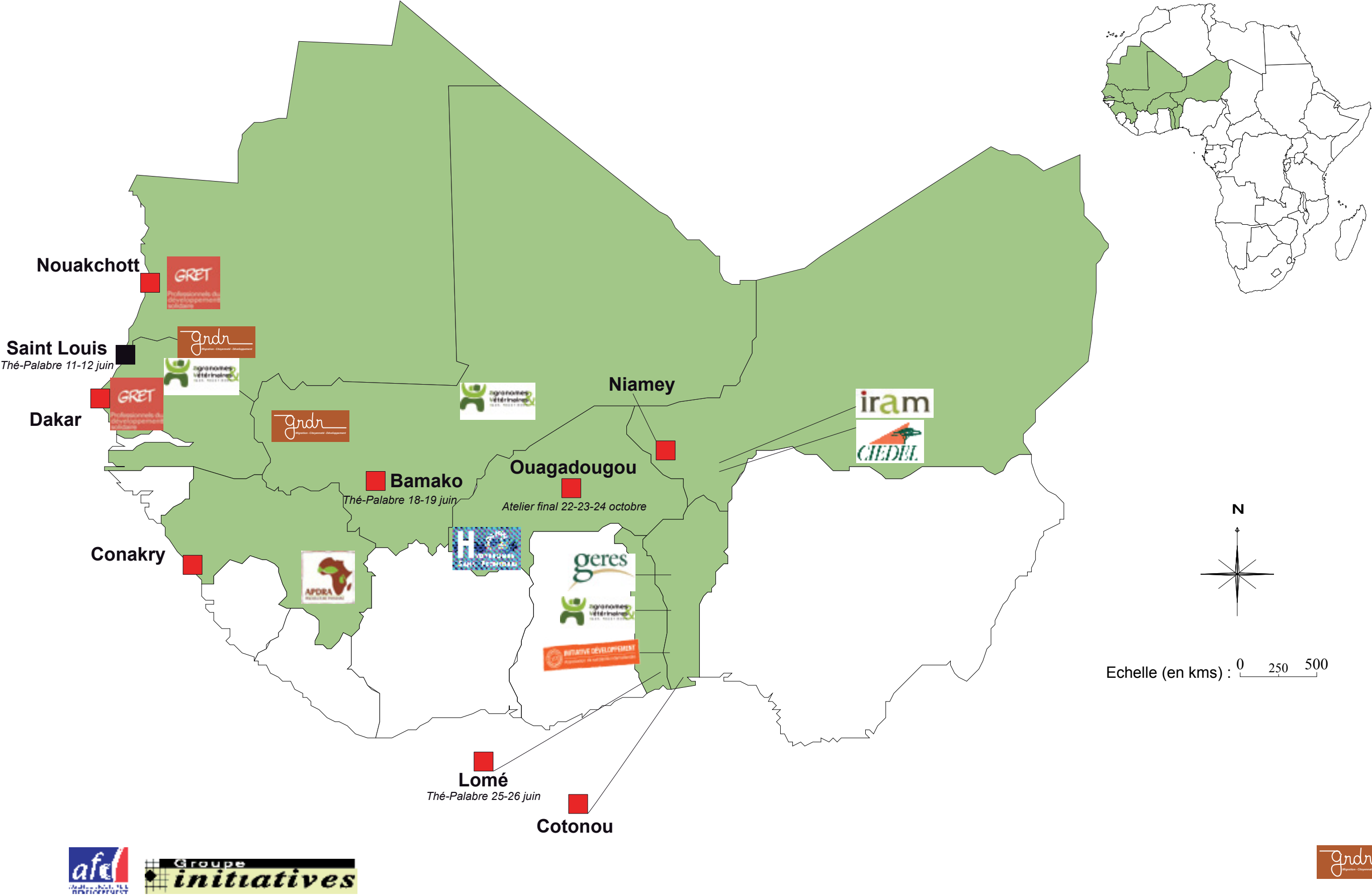
ETAPE N°3 : L'atelier final (octobre) : vers une prise de position collective ?

Les thé-palabres ont été l'occasion de faire émerger des réflexions profondes sur les plus-values et les limites de nos pratiques partenariales. Si les fiches de synthèse (des initiatives, des thé-palabres) sont finalisées, il a semblé important de réfléchir dès le mois de septembre à la manière de **diffuser et mettre en débat en interne de chacune de nos structures** respectives ces 4 hypothèses, les outils élaborés ainsi que les conclusions de ce travail de capitalisation des pratiques et des échanges (cf. . Temps de débat organisé en Ile de France au sein du Gi pour préparer l'atelier final).

Partant de la diversité de nos expériences et de nos pratiques, l'atelier final devra monter en généralités et faciliter ainsi la **construction d'une voix collective** (cf. note de positionnement) à mettre en débat courant 2014 avec nos partenaires de co-opération – réseaux associatifs, institutions – techniques, politiques et financiers, en Afrique comme en Europe.



CARTE DE LOCALISATION DES INITIATIVES



PRÉSENTATION DES INITIATIVES IMPLIQUÉES DANS LE PROCESSUS DE CAPITALISATION

	Intitulé du partenariat	Partenaire français	Partenaire africain
1	D'un partenariat déséquilibré vers des actions communes de rizi-pisciculture	APDRA	AAPR-GF Association des Animateurs de Pisci-Riziculture de Guinée Forestière
2	Développement d'un territoire à travers une action concertée de redynamisation de la filière cacao dans l'Akébou	AVSF	UGPCC ATSEMAWOE Union des Groupements de producteurs de café et cacao de l'Akébou
3	Quel type de partenariat public/privé pour une pérennisation des projets de développement ?	GERES	CARDER Centre Agricole Régional pour le Développement Rural
4	Partenariat public/privé sur l'accès à l'énergie en zone rurale	GERES	ABERME Agence Béninoise d'Electrification et de maîtrise de l'Energie
5	Agir ensemble pour mieux vivre « ici » et « là-bas » sur nos territoires en coopération	GRDR	AMPG Association des Maires et Parlementaires du Gorgol
6	Promouvoir les dynamiques inter-régionales de co-développement au service des citoyens «d'ici» et de «là-bas»	GRDR	CRK Conseil Régional de Kayes
7	Un compagnonnage dans la durée	GRET	Enda Graf Sahel Groupe de Recherche - Action - Formation
8	Pour l'émergence d'un acteur fort de la santé au Togo	ID	CRIPS-Togo Centre de Recherches et d'Informations pour la Santé au Togo
9	La souveraineté dans les relations de partenariat entre ONG du Nord et du Sud	ID	GRAIND Groupe de Recherche et d'Appui aux Initiatives Nouvelles de Développement
10	Renforcer la sécurité alimentaire au Mali	AVSF	ICD Initiatives - Conseils - Développement
11	Un super potager dans les limbes	HSF	SAB Sœurs de l'annonciation de Bobo-Dioulasso
12	ONG et collectivité territoriale : quelle adéquation entre objectifs de solidarité et attentes politiques?	GRET	CUN Communauté Urbaine de Nouakchott
13	Pour une innovation en matière de gouvernance locale et de coopération décentralisée	IRAM - CIEDEL	RAIL Réseau d'Appui aux Initiatives Locales
14	Pour une gestion concertée des ressources pastorales dans le Ferlo	AVSF	RRA Région Rhône Alpes

Autres partenaires	Thématique	Territoires	Origine
-	Rizi-pisciculture	Guinée forestière, Liberia, Cameroun, Madagascar	2008
FUPROCAT Fédération des Unions de Producteurs de Café Cacao du Togo	Filière cacao biologique et équitable	Préfecture de l'Akébou (Togo)	2009
-	Filière agrocarburant	Département du Zou (Bénin)	2008
-	Électrification rurale	Départements Zou-collines, Mono-Couffo, Ouème-plateau (Bénin)	2008
Région Centre	Développement local, décentralisation, migrations	Région du Gorgol (Mauritanie), Région Centre (France)	2006
Région Ile-de-France, CADERKAF	Migrations, développement économique, local et rural	Région de Kayes (Mali), Région Ile-de-France (France)	2000
-	Education, politique publique, agroalimentaire, gestion des ressources naturelles	Sénégal	1990
-	Santé, prévention et prise en charge psychologique des PVVIH	Lomé (Togo)	2008
Mairies de Toffo, Zè et Kpomassé	Développement local, eau et assainissement	Département de l'Atlantique (Bénin)	1999
-	Elevage, agriculture, filière	Tombouctou, Mopti, Sikasso, Kayes (Mali)	2001
Pro Natura International	Eau, maraîchage, formation	Département de Lena (Burkina Faso)	2011
-	Gestion des déchets, eau et assainissement	Communauté Urbaine de Nouakchott (Mauritanie)	2002
Région Picardie	Développement local, décentralisation	Départements de Konni et Madaoua (Niger)	2005
Région de Matam	Gestion des ressources pastorales et changement climatique	Entente interrégionale du Ferlo (Sénégal)	2007



D'un groupe de salariés motivés à la mise en œuvre d'actions communes de développement de la rizi-pisciculture

Présentation descriptive

NOM : APDRA Pisciculture paysanne
STATUT : Association
CREATION : 1996

NOM : Association des animateurs de pisci-riziculture de Guinée forestière [AAPR-GF]
STATUT : Association
CREATION : 2006



Origine : 2008

Objectif(s) du partenariat : Contribuer au développement de la rizi-pisciculture, donner une lisibilité institutionnelle à l'AAPR-GF, renforcer ses capacités techniques et organisationnelles

Thématique(s) d'intervention : Accompagnement de systèmes rizi-piscicoles, formation et structuration des organisations et des réseaux de pisciculteurs

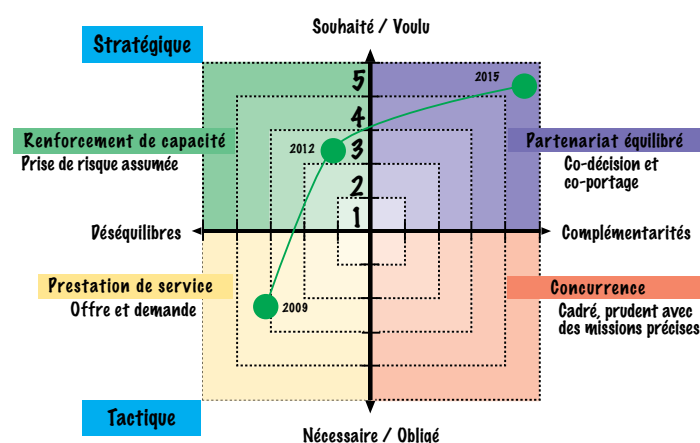
Territoire(s) d'intervention : Guinée, Libéria, Cameroun, Madagascar

Temps forts du partenariat

	2008	2010	2012	2017
Points de basculement :	1 ^{ers} contrats de prestation	Signature de contrats d'expatriation	Démarrage du projet PDRP-GF	
Démarche :	Hors projet Prestation de service	Hors projet Prestation de service	Projet PDRP-GF avec axe de renforcement de capacité de l'AAPR-GF	
Rôles :	APDRA : passe des contrats de prestation individuels avec des membres de l'AAPR-GF AAPR-GF : réalise des études, états des lieux	AAPR-GF : réalise l'appui technique et la formation des villageois	APDRA : maître d'œuvre du projet	
Territoires :	Quelques zones de Guinée forestière	Cameroun – Libéria – Madagascar	Toutes les préfectures de Guinée forestière	

Evolution du partenariat : D'une relation de prestation de service vers des actions communes de développement de la rizi-pisciculture

Les membres de l'AAPR-GF ont travaillé pour l'APDRA avant la création de leur association entre 2000 et 2006. C'est dans ce cadre que les animateurs se sont formés et ont acquis une légitimité permettant la création du partenariat avec l'APDRA en 2008. De 2008 à 2010, des contrats de prestation individuels auprès de l'APDRA pour des appuis techniques précis permettent de maintenir une collaboration. Le partenariat change d'échelle en 2010 (Cameroun, Libéria et Madagascar) avec un renforcement des collaborations. 2012 marque une étape clé avec le projet PDRP-GF dont l'un des objectifs vise à renforcer les capacités de l'AAPR-GF. A terme (vision 2017), le projet prévoit l'émergence de l'AAPR-GF en tant qu'acteur fiable et nationalement reconnu de la filière. Les complémentarités visent à être clairement identifiées et assumées par les organisations qui partagent une vision commune.



Déséquilibres et capacités : Des marges de progression prometteuses

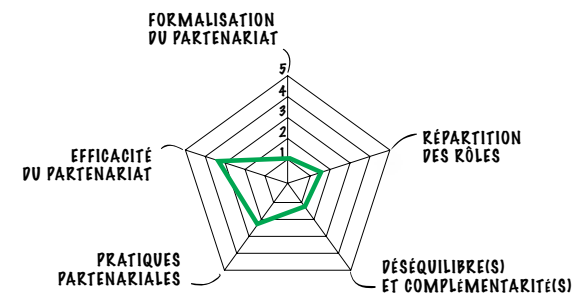
Plus-values de l'APDRA

- ▶ Capacité à rechercher des financements
- ▶ Forte expérience en gestion de projet
- ▶ Ancrage international

Plus-values de l'AAPR-GF

- ▶ Forte expertise en appui technique et formation
- ▶ Bonne connaissance du contexte local
- ▶ Expérience fine de la formation et de l'animation villageoise

Appréciation du partenariat



Mots clés

difficultés des procédures
prometteur
Faible trésorerie
insuffisance de dialogue
non formalisé
informel

Forces du partenariat

- ▶ Expertises techniques complémentaires
- ▶ Impacts socio-économiques des projets mis en œuvre
- ▶ Capacité de réplcation des projets en Afrique

Faiblesses du partenariat

- ▶ Partenariat peu formalisé (pas de convention cadre)
- ▶ Vision politique commune pas encore définie

Souveraineté et Solidarité : Placer la filière piscicole au cœur de la lutte contre la malnutrition

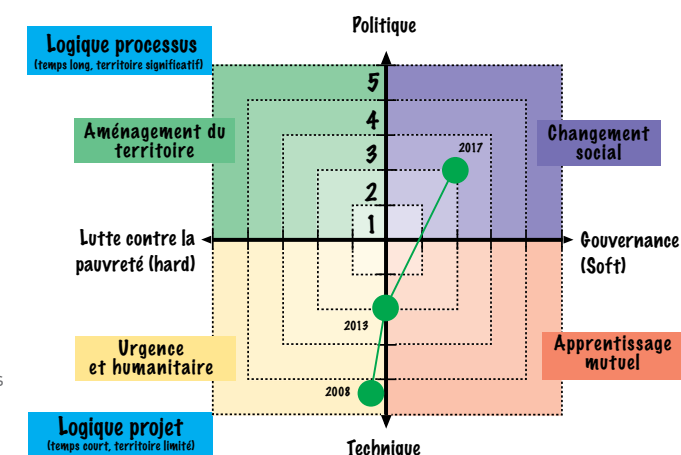
Le projet PDRP-GF (2012 - 2017) marque une étape importante de la vie du partenariat entre l'APDRA et l'AAPR-GF. Il concrétise la volonté des deux organisations de s'engager ensemble dans des logiques plus longues et sur des territoires plus larges qu'auparavant. A cet effet, les deux structures ré-affirment partager la vision d'une méthodologie d'intervention qui soit vecteur de changement social en travaillant sur plus généralement sur toute la filière piscicole pour lutter contre la malnutrition, en favorisant des dynamiques pluri-acteurs et en renforçant les organisations paysannes. Elles souhaitent pour cela développer un partenariat qui soit en cohérence avec cette démarche d'ensemble.

Que veut-on faire ensemble ?

- ▶ Renforcer la structuration et la gouvernance des organisations paysannes de Guinée forestière
- ▶ Développer des logiques de réseaux pluri-acteurs au niveau national
- ▶ Construire une vision de développement de la filière piscicole pour lutter contre la malnutrition

Leviers d'évolution

- ▶ Rendre lisible institutionnellement l'AAPR-GF
- ▶ Promouvoir la vision politique partagée du partenariat et de la filière et encourager la mise en réseau des compétences
- ▶ Formaliser le partenariat (convention politique)
- ▶ Renforcer les capacités financières et organisationnelles de l'AAPR-GF
- ▶ Favoriser l'émergence de l'AAPR-GF comme un acteur clé, autonome et reconnu auprès des pouvoirs publics de Guinée.



CONTACTS POUR SUIVI

Philippe MARTEL, Chef de projet PDRPGF, p.martel@apdra.org
Antoine Tamba LENO, Président de l'AAPR-GF, antoine_lena@yahoo.fr

POUR ALLER PLUS LOIN...

www.apdra.org

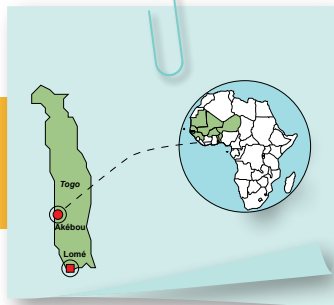


Développement d'un territoire à travers une action concertée de redynamisation de la filière cacao dans l'Akébou

Présentation descriptive

NOM : Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières (AVSF)
STATUT : Association
CREATION : 1977

NOM : Union des Groupements de Producteurs de Café et de Cacao de l'Akébou (UGPCC Atsemawoe)
STATUT : Association
CREATION : 2006



Origine : 2009

Objectif(s) du partenariat : Permettre aux petits producteurs de vivre pleinement de leur activité à travers une démarche de qualité/certification, développer un territoire en rentabilisant au mieux les produits de son terroir à travers un nouveau partenariat responsable et engagé.

Thématique(s) d'intervention : Développement d'une filière cacao biologique et équitable

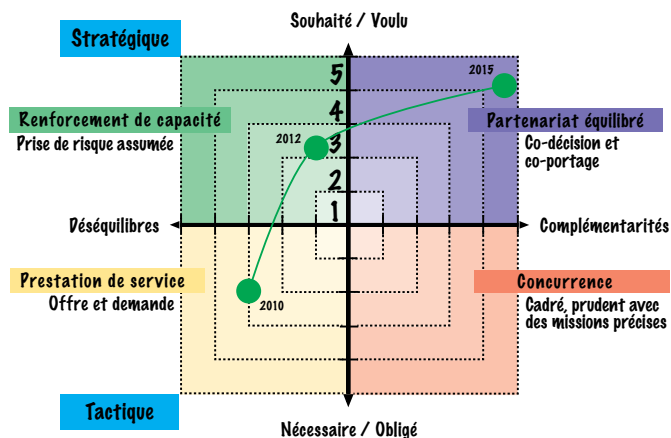
Territoire(s) d'intervention : Préfecture de l'Akébou (Togo)

Temps forts du partenariat

	2010	2011	2013	2015
Points de basculement :	Mission d'analyse de la filière cacao, tenue d'un atelier « commerce équitable » à Kpalimé.	Adhésion des planteurs de la zone d'Akébou ; Intérêt d'une société de transformation de cacao à intégrer le projet.	Elargissement des champs d'actions	
Démarche :	Projet : Phase pilote développement de la production agroécologique du cacao au Togo	Projet : extension de la production biologique et équitable de cacao togolais	Projet : développement participatif du territoire Akébou à travers une valorisation des potentialités de son terroir	
Rôles :	AVSF : Appui technique aux planteurs, facilitation pour la mise en place de partenariats commerciaux. ATSEMAWOE : Mobilisation/sensibilisation des producteurs, mise à disposition du projet d'un technicien agricole et d'un cadre de travail pour l'équipe technique	AVSF : Appui technique et méthodologique, recherche de financement.	Plaidoyer auprès des autorités locales pour une amélioration des infrastructures de transport pour le cacao	
Territoires :	7 communes	Extension à 4 communes rurales supplémentaires	Changement d'échelle d'intervention : Préfecture de l'Akébou, 15 communes rurales.	

Evolution du partenariat : D'un projet pilote de valorisation du cacao vers un objectif concerté de développement d'une filière labellisée

AVSF réalise en 2009 une mission d'analyse de la filière cacao au Togo puis un diagnostic organisationnel des producteurs aboutissant à la création d'un partenariat tripartite entre AVSF, l'UGPCC Atsemawoe et la FUPROCAT (Fédération des Unions de Producteurs de Café Cacao du Togo). Les organisations développent alors un cadre de collaboration autour d'une idée maîtresse : développer une filière cacao de qualité et respectueuse de l'environnement permettant aux producteurs d'atteindre les marchés porteurs. S'ensuit alors un projet articulé en 3 phases distinctes: une phase pilote marquée par le leadership global d'AVSF; l'UGPCC Atsemawoe s'affirme ensuite dans la 2e phase du partenariat (renforcement de capacités et responsabilité technique accrue). La volonté d'un partenariat plus équilibré (complémentarités assumées, gain d'autonomie de l'UGPCC Atsemawoe) aboutit, en 2013, au projet « développement de l'Akébou avec la valorisation du cacao sous label biologique et équitable ».



Déséquilibres et capacités : Des profils complémentaires entre les deux organisations

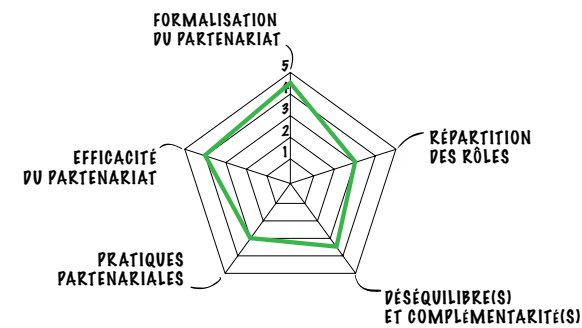
Plus-values d'AVSF

- Compétences en renforcement des organisations de producteurs et accès au marché
- Capacité d'accompagnement dans les procédures de certification
- Appui à la mise en réseaux de différents acteurs

Plus-values d'ATSEMAWOE

- Expertise technique dans la production de cacao
- Maîtrise des enjeux socio-économiques du territoire
- Forte capacité de mobilisation des acteurs et des bénéficiaires locaux du projet

Appréciation du partenariat



Mots clés

juste
réciproque
simplifié
meilleure vie
économique
développement
engagement
intégratif
reproductible

Témoignage :

« Je reste convaincu que le partenariat AVSF/ATSEMAWOE permettra le renforcement du tissu économique de notre jeune préfecture au-delà d'un simple accompagnement à une filière agricole. »
Plagnimpé Ayekole, Président d'Atsemawoe

Forces du partenariat

- Complémentarités techniques et géographiques identifiées et assumées par les partenaires
- Légitimité vis-à-vis des bénéficiaires qui adhèrent au projet

Faiblesse du partenariat

- L'Union Atsemawoe est financièrement fragile et dispose de peu de fonds propres
- Contractualisation et planification annuelle fortement soumise aux décaissements des bailleurs

Souveraineté et Solidarité : Pour une filière cacao durable et labellisée au service du territoire de l'Akébou

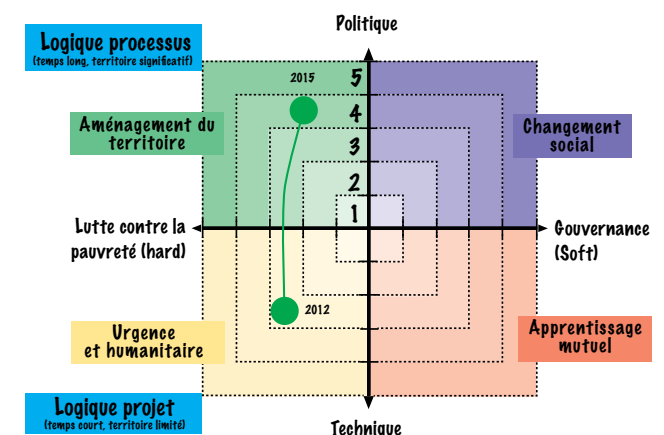
Le projet « développement de l'Akébou avec la valorisation du cacao sous label biologique et équitable » marque la volonté des deux organisations d'œuvrer à des échelles de territoire supérieures. Au niveau local, le partenariat améliore la cohésion sociale des producteurs en redynamisant le tissu des groupements de producteurs. Il vise à contribuer à l'aménagement de la région de l'Akébou et à ses infrastructures de transport (meilleure desserte et transport des productions). Au niveau sous-régional et international, le partenariat se fixe pour objectif de promouvoir le cacao togolais comme une filière d'excellence d'Afrique de l'Ouest (visite d'échanges avec les producteurs du Ghana, participation de l'UGPCC Atsemawoe au salon de l'Agriculture biologique en Allemagne etc.)

Que veut-on faire ensemble ?

- Accompagner l'autonomie de l'Union Atsemawoe dans la gestion du projet à partir de 2015.
- Promouvoir la filière cacao durable de l'Akébou à l'international.
- Initier un plan de développement intégré et participatif de la préfecture de l'Akébou autour de filières agricoles et d'élevages diversifiées.
- Réaliser des plaidoyers auprès des autorités locales favorisant le développement des filières agricoles.

Leviers d'évolution

- Asseoir un réseau de formateurs locaux pour renforcer le nombre et les compétences des techniciens de l'Union Atsemawoe en démarche de certification.
- Promouvoir une approche participative auprès des jeunes et organiser leur formation en entrepreneuriat agricole pour leur mobilisation dans la filière.



CONTACTS POUR SUIVI

Plagnimpé AYEKOELE, Président d'Atsemawoe, ugpccatsemawoe@yahoo.fr
Dodji Kossi APEDO, Responsable de projet, dk.apedo@avsf.org

POUR ALLER PLUS LOIN...

Voir la fiche projet dans le site internet www.avsf.org

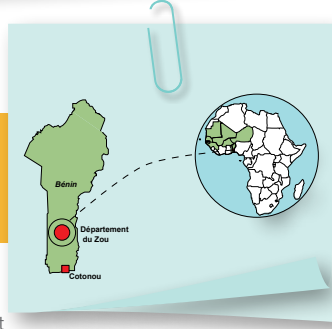


Quel type de partenariat public/privé pour une pérennisation des projets de développement ?

Présentation descriptive

NOM : Groupe Energies Renouvelables, Environnement et Solidarités (Geres)
STATUT : Association
CREATION : 1976

NOM : Centre Agricole Régional pour le Développement Rural (Carder)
STATUT : Pouvoir public
CREATION : 2004



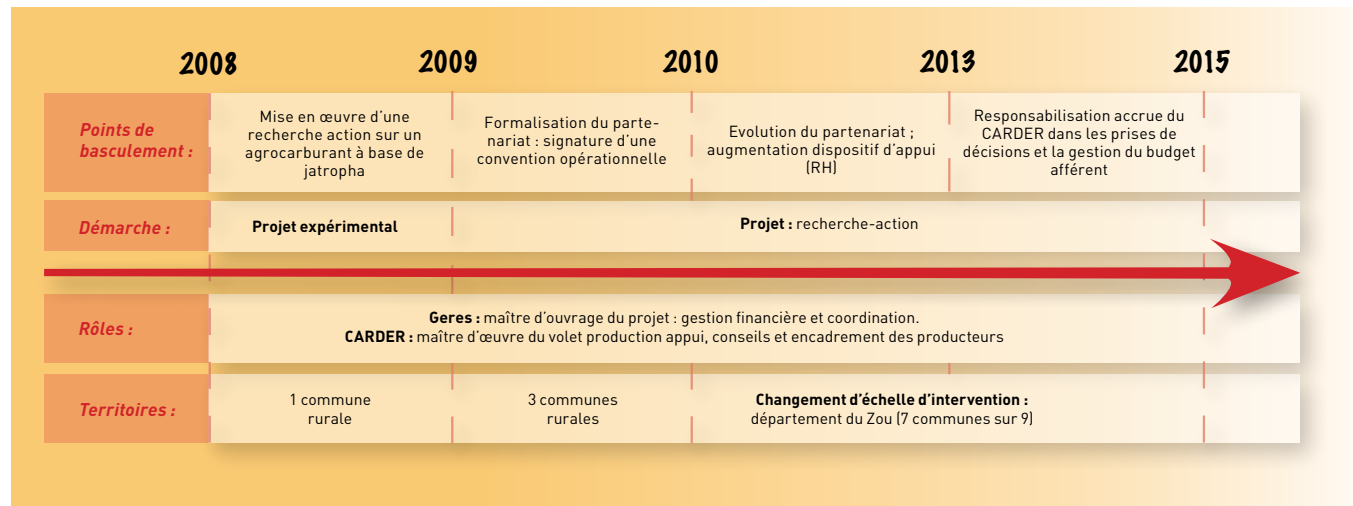
Origine : 2008

Objectif(s) du partenariat : Accompagner les producteurs pour la mise en place et le développement des plantations de jatropha curcas.

Thématique(s) d'intervention : Promotion des filières d'agrocarburants, structuration des acteurs ruraux, politique locale et nationale.

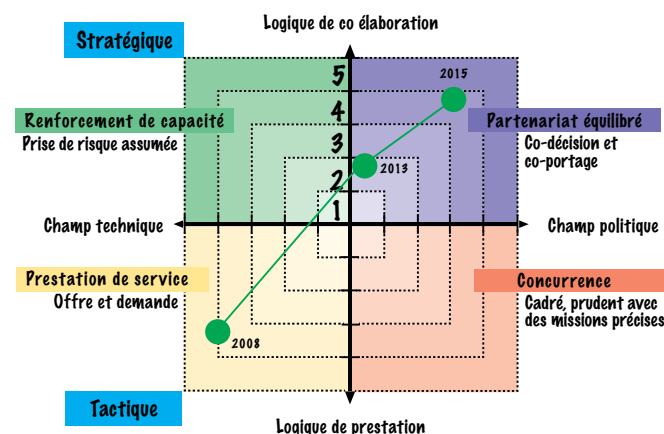
Territoire(s) d'intervention : Bénin, département du Zou.

Temps forts du partenariat



Evolution du partenariat : Un partenariat qui s'adapte aux contraintes d'une collaboration entre la société civile et l'administration publique

Le partenariat s'est créé dans le cadre d'une recherche-action portée sur une filière à circuit court d'un agrocarburant à base de jatropha. La première étape du partenariat s'est inscrite dans une logique de prestation du CARDER auprès du Geres. Elle porte sur un volet très technique d'appui et d'encadrement des producteurs. L'émergence de difficultés dans la pratique (flou de certaines procédures, adéquations entre les agendas de chacun et disponibilité des RH) incite les deux parties à adapter leurs modalités de collaboration pour renforcer les capacités techniques des agents du CARDER. A travers une logique de co-élaboration et de complémentarités plus importante, l'intervention change d'échelle en 2013 (département du Zou) et vise, à terme, un objectif politique pour la filière jatropha auprès de l'Etat du Bénin.



Déséquilibres et capacités : Des pratiques et des procédures contraignantes qui desservent la relation partenariale

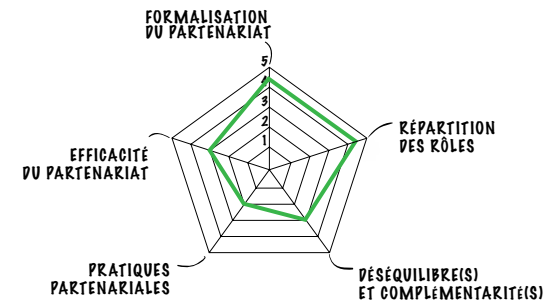
Plus-values du Geres

- Connaissance des enjeux des filières d'agrocarburant à l'échelle internationale
- Maîtrise des filières de proximité et intégration aux politiques locales de développement

Plus-values du CARDER

- Expertise technique en encadrement de producteurs
- Apport d'une légitimité au niveau des pouvoirs publics
- Capacité à « capter » des financements pour une filière retenue par le gouvernement béninois

Appréciation du partenariat



Mots clés

fluidité, passif, dominant, indulgent, bénéfique, disponible

Témoignage :

« Je salue l'initiative de traiter du partenariat. On a pris un bon départ, c'est un envol pour le partenariat avec le Geres. On doit aller encore plus loin pour arriver à un partenariat gagnant-gagnant et favoriser la pérennité des actions et du partenariat. »

Ludovic Lantonkpodé, Directeur Général du CARDER Zou-Collines.

Forces du partenariat

- Bonne articulation des échelles et des enjeux internationaux et locaux
- Impact de la recherche-action auprès de la politique nationale d'accès à l'énergie.
- Régulation du partenariat par l'évaluation annuelle de la convention de partenariat

Faiblesses du partenariat

- Procédures de collaboration entre ONG et pouvoirs publics difficiles à mettre en place
- Contraintes d'adéquations des agendas des deux organisations

Souveraineté et Solidarité : Pour une politique publique d'accès à l'énergie basée sur des filières courtes d'agrocarburant

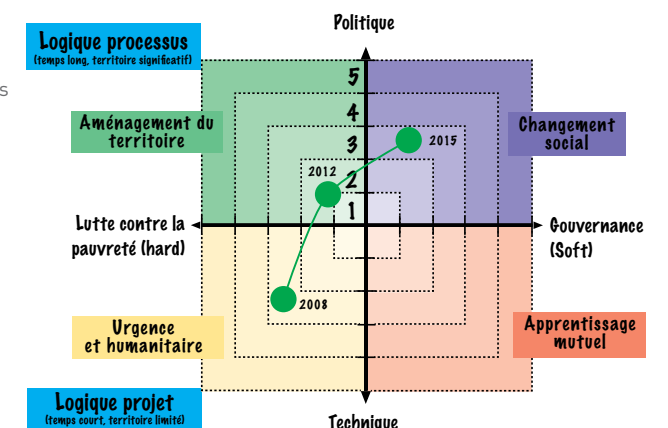
Fortes d'une vision commune partagée, les deux parties ont d'abord agi sur des territoires limités dans une logique de projets expérimentaux visant à nourrir un programme de recherche-action. 2012 marque un basculement de l'objectif du partenariat qui cible, sur un pas de temps plus long, des territoires plus significatifs et une portée plus politique. Pour ce faire, le partenariat se base sur des complémentarités techniques (maîtrise des filières de proximité, encadrement des producteurs) et politiques (légitimité du CARDER auprès des pouvoirs publics béninois, connaissance des enjeux des filières d'agrocarburants à l'échelle internationale du Geres) pour générer des impacts sociaux forts et durables dans l'accès à l'énergie au Bénin.

Que veut-on faire ensemble ?

- Positionner l'huile de jatropha comme une filière stratégique valorisant les circuits courts et intégrée aux politiques locales développement.
- Influencer les politiques publiques d'accès à l'énergie du Bénin au travers du programme de recherche action.

Leviers d'évolution

- Formalisation de modalités d'animations (relevés de décisions, co-signature des PV) et de procédures conciliant les contraintes d'une administration publique et d'une ONG.
- Mise en adéquation des résultats à atteindre et des ressources financières affectées
- S'inscrire dans une logique de processus favorisant un changement d'échelle de territoire : passer d'une stratégie locale à une véritable politique publique d'accès à l'énergie.



CONTACTS POUR SUIVI

Christian Houenou, Chef de projet ALTERE Bénin - c.houenou@geres.eu
Ludovic Lantonkpodé, Directeur de la Promotion des Filières et de la Sécurité Alimentaire - lantagro@yahoo.fr

POUR ALLER PLUS LOIN...

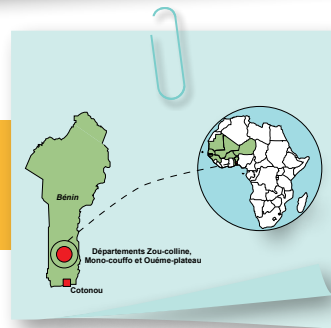
<http://www.geres.eu>



Partenariat public - privé sur l'accès à l'énergie en zone rurale

Présentation descriptive

- NOM :** Groupe Energies Renouvelables, Environnement et Solidarités (Geres)
- STATUT :** Association
- CREATION :** 1976
- NOM :** Agence Béninoise d'Electrification et de maîtrise de l'Energie (ABERME)
- STATUT :** Pouvoir public
- CREATION :** 2004



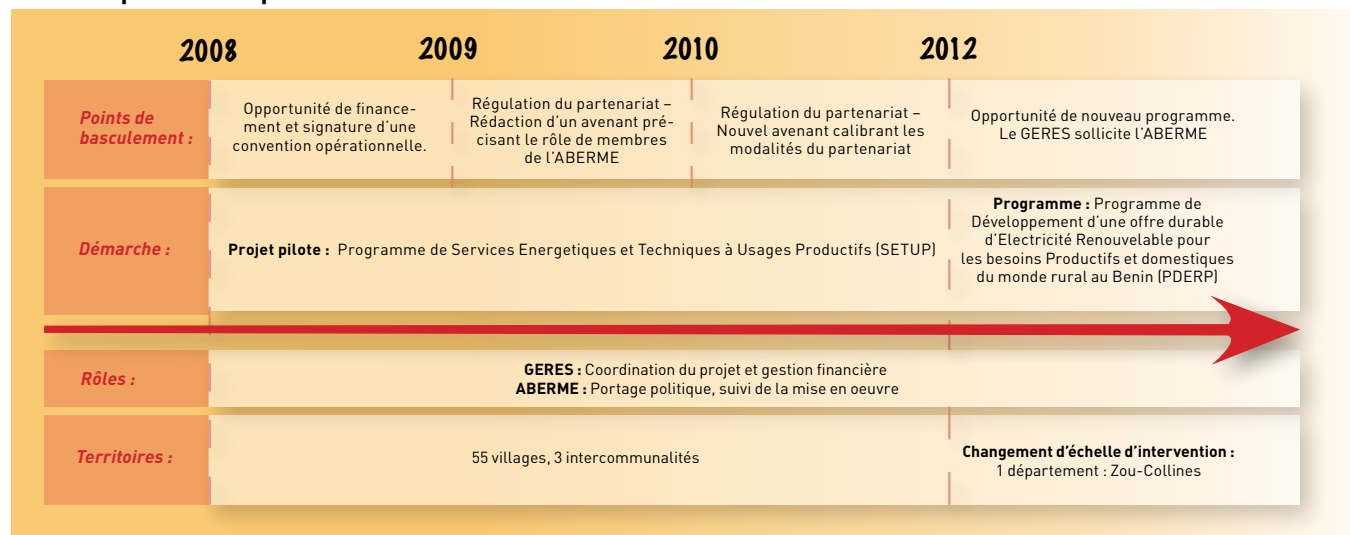
Origine : 2008

Objectif(s) du partenariat : Promouvoir un partenariat public-privé pour l'accès à l'énergie, mise en conformité de l'intervention avec la stratégie nationale.

Thématique(s) d'intervention : Electrification rurale, efficacité et sobriété énergétique.

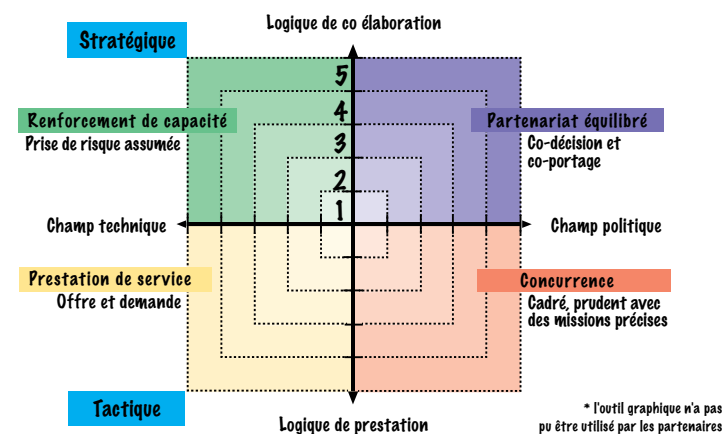
Territoire(s) d'intervention : Bénin, département du Zou-collines

Temps forts du partenariat



Evolution du partenariat : Des crises partenariales qui régulent le cadre de coopération

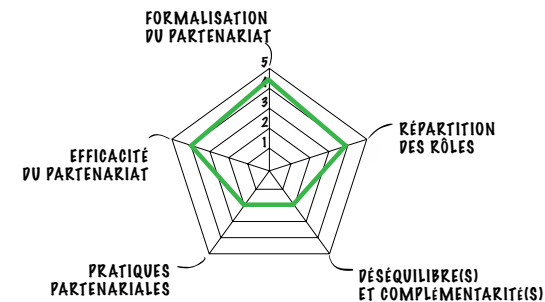
Le partenariat Geres – Aberme s'est créé sur une opportunité de financement suite à un appel à projet lancé par l'Union Européenne. Dans le cadre du montage du projet, le Geres a sollicité l'ABERME en 2008 pour mettre en œuvre un projet pilote sur les services énergétiques (Projet SETUP). 2009-2012 est marqué par une « crise du partenariat » dont sont issues des régulations du partenariat. Les difficultés d'adéquation entre l'agenda de l'ABERME, du Geres et la programmation d'activités à engager pour respecter le contrat avec le bailleur pousse les partenaires à redéfinir les modalités de fonctionnement du partenariat. En 2013, une nouvelle opportunité de financement incite le Geres à solliciter à nouveau l'ABERME. Les partenaires lancent alors un nouveau programme (Programme PDERP) pour proposer une offre en électricité renouvelable pour les besoins productifs et domestiques du monde rural. Si la relation demeure essentiellement technique, l'échelle d'intervention change et passe d'un département à trois départements.



Déséquilibres et capacités : A la recherche d'une complémentarité technique et politique

Plus-values du Geres	Plus-values de l' ABERME
- Connaissance des enjeux énergétiques à l'échelle internationale - Recherche de financements	Légitimité politique forte en tant qu'acteur institutionnel

Appréciation du partenariat



Mots clés

Flou, tendu, ambigu, instructif, contraignant, constructif

Forces du partenariat	Faiblesses du partenariat
- Complémentarité technique et politique - Actions qui entrent dans la stratégie nationale d'accès à l'énergie - Capacité de régulation du partenariat entre les deux parties	- Adéquation des agendas de chaque partenaire vis-à-vis des contraintes de programmation des bailleurs - Logique de chef de file de consortium (prise de décision) remise en question par l'ABERME - Engagements respectifs mal identifiés

Souveraineté et Solidarité : Réduire l'extrême pauvreté en zone rurale par l'accès à l'énergie.

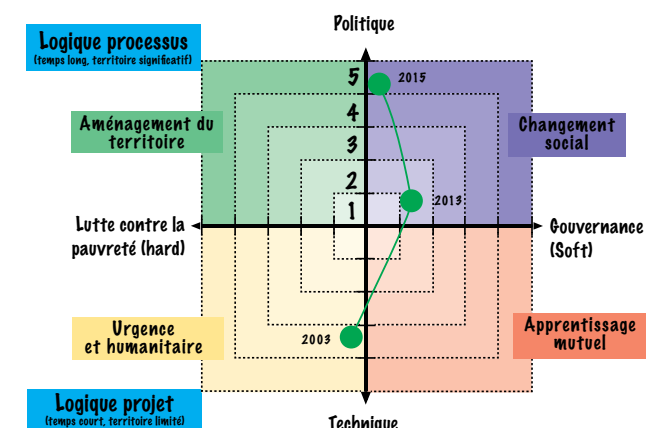
Le partage de la vision selon laquelle, inaccessibilité à l'énergie est l'une des causes principales de l'extrême pauvreté dans les zones rurales au Bénin, fonde le cadre du partenariat GERES-ABERME. Saisissant une opportunité de financement de l'Union Européenne, les deux parties ont testé une solution de valorisation des produits agricoles grâce à l'accès à l'énergie. Les plateformes multiservices installées ont créé une dynamique forte de l'économie locale des communes bénéficiaires (multiplication de volume transformé par 5, amélioration et augmentation de volume de production d'équipements artisanaux de transformation, opportunité de vente de pièce détachées, d'emploi, etc.). La mise en œuvre de ce projet pilote a permis aux deux parties d'affiner le besoin de complémentarité de compétences pour toucher plus de localités dans la lutte contre la pauvreté, par l'accès à l'énergie

Que veut-on faire ensemble ?

- Sortir les population rurales de l'extrême pauvreté par la mise à disposition de solutions énergétiques adaptées aux activités génératrices de revenus et à l'artisanat
- Assurer une bonne régulation du partenariat pour plus d'impacts.

Leviers d'évolution

- Une répartition adaptée, des rôles de chaque partenaire
- Le respect des engagements, dans les délais indiqués
- Une amélioration du partage des informations utiles, en temps réel



CONTACTS POUR SUIVI

Raymond Azokpota, Directeur Geres Bénin, r.azokpota@geres.eu
Todéman Assan, Directeur de la maîtrise de l'énergie, atefr@yahoo.fr

POUR ALLER PLUS LOIN...

www.aberme.org
www.geres.eu

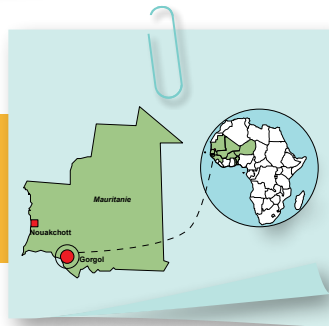


Agir ensemble pour mieux vivre «ici» et «là-bas» sur nos territoires en co-opération

Présentation descriptive

NOM : GRDR
Migration - Citoyenneté - Développement
STATUT : Association
CREATION : 1969

NOM : Association des Maires et
Parlementaires du Gorgol (AMPG)
STATUT : Collectivité territoriale
CREATION : 2001



Origine : 2006

Objectif(s) du partenariat : Renforcement du processus de décentralisation et des coopérations territoriales

Thématique(s) d'intervention : Développement local, appui à la décentralisation, eau et assainissement, sécurité alimentaire et migrations

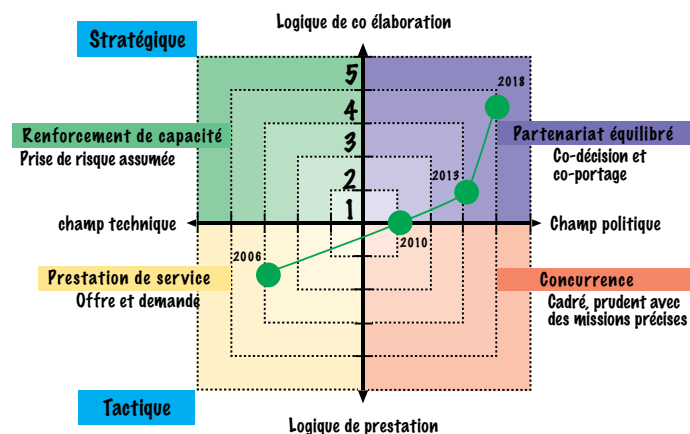
Territoire(s) d'intervention : Région du Gorgol, Région Centre.

Temps forts du partenariat

	2003	2006	2008	2010
Points de basculement :	Rencontre institutionnelle dans le cadre des activités du GRDR dans le Gorgol	Signature d'une convention opérationnelle tripartite AMPG, GRDR, Région Centre	Nouvelle entrée sectorielle : eau et assainissement	Intégration de l'AMPG dans le programme sous-régional PAIDEL-CT
Démarche :	Sécurité alimentaire : Projets post urgence	Développement local : programme PAIDEL	Sécurité alimentaire : programme/processus	Processus : PAIDEL-CT Appui à la décentralisation
Rôles :	Hors partenariat - AMPG et GRDR organisent des rencontres institutionnelles	GRDR : Gestion technique, administrative et financière AMPG : Représentation et portage politique, mobilisation et animation des acteurs régionaux		
Territoires :	Sécurité alimentaire : échelle communale	Développement local : PAIDEL, 10 communes	Sécurité alimentaire : extension régionale	Changement d'échelle : PAIDEL CT (Bassin du Fleuve Sénégal)
		Eau et assainissement : 3 communes		Changement d'échelle : 2 régions (Gorgol, Guidimakha)

Evolution du partenariat : Une opportunité de projet débouchant sur un partenariat technique et politique complémentaire.

Le partenariat s'est construit dans le cadre des actions « sécurité alimentaire et post urgence » du GRDR dans la région du Gorgol (2003-2005). En 2006, suite à un voyage d'échange d'élus du Gorgol dans le Guidimakha, la Région Centre, sur sollicitation de l'AMPG, valide le principe de répliquer le PAIDEL du GRDR dans la région du Gorgol. Elle incite alors la création d'un partenariat entre le GRDR et l'AMPG pour dérouler le processus de développement local. Le GRDR est compté comme opérateur et « bras technique » de l'AMPG. Rapprochées initialement par une opportunité de projet, les deux organisations identifient rapidement les complémentarités à faire valoir pour répondre aux enjeux de territoire de la région. S'en suit (2008-2010) un partenariat articulé autour d'une double approche, développement local et sectorielle. 2010-2012 marque un élargissement des champs d'actions et des échelles de territoire. Le partenariat s'inscrit dans une dimension plus politique et à l'échelle transfrontalière (voisinage du fleuve Sénégal).



Déséquilibres et capacités : Un partenariat complémentaire et efficace malgré des rôles parfois confus et des responsabilités mal partagées

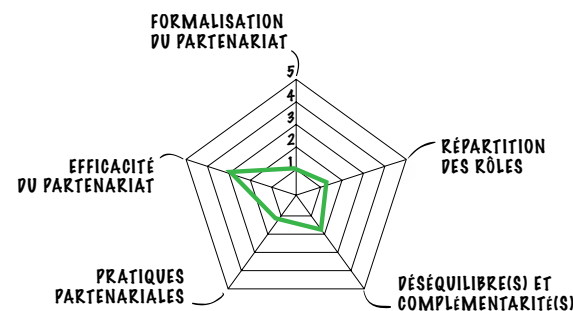
Plus-values du GRDR

- ▶ Longue expérience et connaissance fine des territoires et des acteurs de la région du Gorgol
- ▶ Force de mobilisation des migrants de France
- ▶ Capacité à mettre en œuvre une démarche de recherche action sur le territoire

Plus-values de l'AMPG

- ▶ Légitimité et portage politique au niveau local et national (plaidoyer)
- ▶ Regroupement des élus de la région du Gorgol : articulation entre échelles communale, régionale et nationale
- ▶ Capacité de mobilisation et d'animation auprès des acteurs de la région

Appréciation du partenariat



Mots clés

Dynamique, incomplet, orienté, confiance, important, déséquilibre, réfléchi

Témoignage :

« Ensemble, selon notre engagement et notre volonté, nous pouvons changer les croyances et les pratiques des populations et de la société civile régionale, pour un développement harmonieux de la région du Gorgol. »
Abou Cissé, Secrétaire Général de l'AMPG

Forces du partenariat

- ▶ Réponse à l'absence de l'échelon régional dans le découpage administratif national
- ▶ Vision commune du développement du territoire du Gorgol
- ▶ Capacité à construire des coopérations territoriales trans-frontalières et internationales
- ▶ Légitimité vis-à-vis des partenaires locaux, nationaux et internationaux.
- ▶ Développement d'une co-opération Sud – Nord et valorisation de l'approche « double espace ».

Faiblesses du partenariat

- ▶ Inadéquations des procédures de fonctionnement des deux organisations
- ▶ Absence de convention cadre et engagements respectifs mal identifiés
- ▶ Gestion technique et financière assurée essentiellement par le GRDR
- ▶ Manque de visibilité de l'AMPG dans l'exécution des projets
- ▶ Peu de temps d'évaluation du partenariat

Souveraineté et Solidarité : « Agir pour transformer le local et élargir le champ de développement à l'échelle régionale »

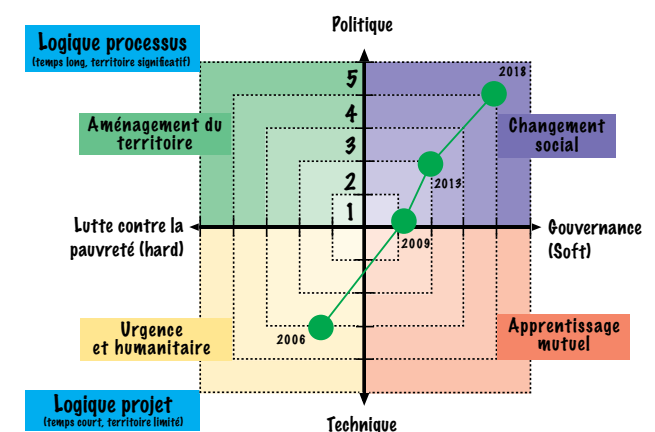
Le partenariat entre le GRDR et l'AMPG est marqué par des déséquilibres technique, financier, organisationnel et des difficultés liées à des procédures et des engagements mal identifiés. Malgré cela, les deux organisations affirment leur volonté de travailler ensemble, de procéder aux ajustements nécessaires pour accroître la performance et les complémentarités du partenariat. « Agir pour transformer le local », « élargir le champ de développement à l'échelle régionale », tels sont les mots d'ordre qui tissent la solidarité et la vision d'action commune pour « faire bouger le territoire » du Gorgol.

Que veut-on faire ensemble ?

- ▶ Inscrire le partenariat AMPG – GRDR dans une logique de processus de changement social
- ▶ Placer l'AMPG au cœur du projet politique de développement de la région du Gorgol
- ▶ Développer les coopérations territoriales et accroître les solidarités entre le Gorgol et la Région Centre

Leviers d'évolution

- ▶ Structurer des services mutualisés à l'échelle de la région et des inter-collectivités pour l'appui au développement local
- ▶ Signer une convention cadre et stratégique et intégrer des temps d'évaluation et de régulation du partenariat
- ▶ Accompagner l'AMPG dans la gestion financière de certaines activités
- ▶ Harmoniser les procédures de gestion et de mise en œuvre des projets



CONTACTS POUR SUIVI

Abou Bass, Coordinateur de la cellule Kaédi - abou.bass@grdr.org
Abou Cisse, Secrétaire Général de l'AMPG - secretaireampg@live.fr

POUR ALLER PLUS LOIN...

Atlas du Sud-Est mauritanien
<http://developpementlocal-sahel.org/>
www.grdr.org

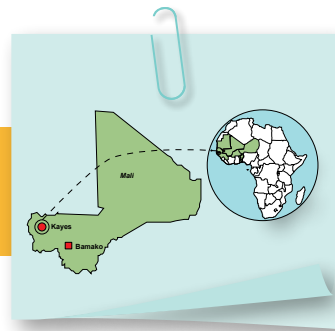


Promouvoir les dynamiques inter-régionales de co-développement au service des citoyens «d'ici» et de «là-bas»

Présentation descriptive

NOM : GRDR
Migration - Citoyenneté - Développement
STATUT : Association
CREATION : 1969

NOM : Conseil Régional de Kayes (CRK)
STATUT : Collectivité Territoriale
CREATION : 1999



Origine : 2000

Objectif(s) communs poursuivis : Développement local

Thématique(s) d'intervention : Développement (économique) local, sécurité alimentaire, gestion des ressources naturelles, accès aux services de base (éducation, santé, hydraulique), co-opération territoriale et transfrontalière, migration et co-développement.

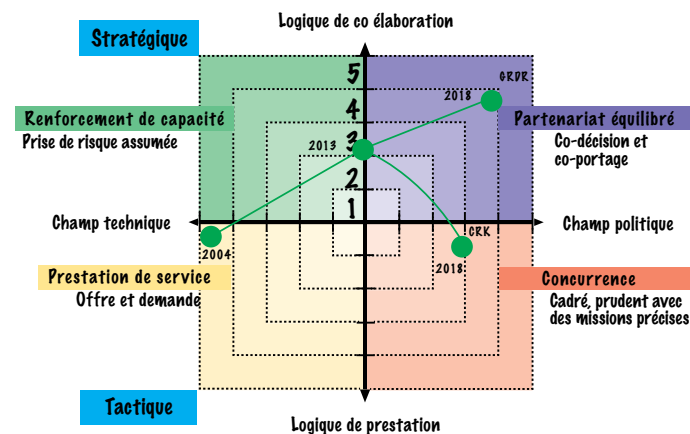
Territoire(s) d'intervention : Région de Kayes [intercommunalités, bassin versant, espaces transfrontaliers, parcours migratoires] et Régions Ile de France et Nord Pas de Calais [coop. déc.]

Temps forts du partenariat

	2000	2005	2010	2013
Points de basculement :	Mise en œuvre des lois de décentralisation au Mali		Des premières conventions techniques CRK-GRDR (2004) à un protocole de partenariat (déc. 2007) politique et technique.	Le CRK est systématiquement partenaire associé des programmes du GRDR (IUE, AFD, RIF, Initiatives Conjointes, CEDEAO...)
Démarche :	PAIDEL I : Programme d'appui aux initiatives de développement local. PSSK : Programme Solidarité Santé Kayes (Phase I).	PAIDEL II : Programme d'appui aux initiatives de développement local. PSSK : Programme Solidarité Santé Kayes (Phase II).	PAIDEL-CT III : Programme d'appui aux initiatives de développement local et de coopération territoriales. PACK-Karakoro : Programme transfrontalier d'aménagement concerté du karakoro.	
Rôles :	GRDR : appui aux associations ici et là-bas (migrants) dans le montage et la conduite de projets CRK : associé aux projets à partir de 2004.	GRDR : Renforcement des capacités des communes à travers les agents de développement local CRK : Membre du Comité de suivi du programme (co-maitrise d'ouvrage territoriale).	Transfert des acquis des phases I et II du PAIDEL avec mise en place d des centres de ressources du développement local (DADL et SADL).	
Territoires :	D'une approche villageoise à une approche communale (développement local).	Communes des Cercle de Kayes : Yélimané, Nioro, Diéma, Kéniéba.	Changement d'échelle : Articulation entre les échelles territoriales : inter-communalités et régions.	

Evolution du partenariat : Un accompagnement gradué le long des 14 premières années du CRK pour consolider les stratégies pluri-acteurs d'aménagement du territoire

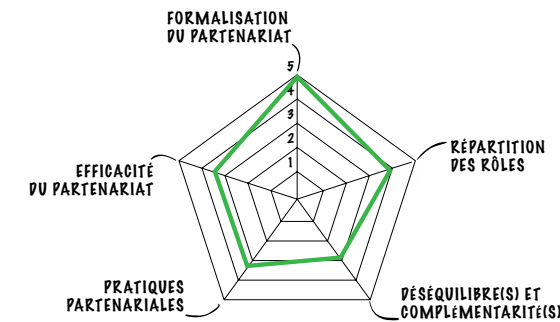
Suite à la mise en œuvre de la politique de décentralisation, le CRK, nouvel acteur public régional, fait face à un défi : assumer son rôle pour appuyer le développement de la région et de ses acteurs malgré des faiblesses liées à sa création récente (manque d'expertise, ressources humaines insuffisantes etc.). Après une période (2000-2005) d'observation des actions du GRDR, le CRK et le GRDR signent un premier protocole de partenariat (fin 2007). Le GRDR accompagne alors le CRK pour renforcer les capacités des acteurs du développement local (OSC, techniciens, élus, migrants...). La période suivante (2010-2013) a pour objectif de transférer les acquis du processus pour permettre au CRK de jouer pleinement son rôle au niveau de la région de Kayes. A terme, le CRK souhaite positionner le GRDR comme un opérateur pour ses actions sur le territoire. Le GRDR propose de poser les bases d'une co-opération innovante «ici et là-bas», impliquant à la fois les migrants et les partenaires de co-opération décentralisée et qui identifie précisément pour chaque partie, les rôles et responsabilités, dans un logique d'alliance inédite.



Déséquilibres et capacités :

Plus-values du GRDR	Plus-values de CRK
- Fort et ancien ancrage territorial : connaissance des territoires, des enjeux et des acteurs - Maîtrise des outils du développement local (expérience et capitalisation) - Présence en Régions de Kayes, en Ile de France et en Nord pas de Calais	- Statut de collectivité dont la maîtrise d'ouvrage lui confère une légitimité politique forte - Efficacité des initiatives : ensemble à la recherche des synergies entre acteurs - Des partenariats de coopération décentralisée anciens : RIF, NPDC, Tambacounda...

Appréciation du partenariat



Mots clés

Efficacité
Disponibilité
Tutelle
Dynamisme
Renforcement
Ecoute
Franchise

Témoignage :

Le partenariat entre le CRK le GRDR est à mon entendement un tandem efficace et complémentaire : le GRDR avec son expérience de terrain et le CRK dans son rôle d'acteur du développement de la région. Ce partenariat pourra accroître les capacités des techniciens du CRK pour accompagner les élus dans leurs prises de décisions politique en matière de développement local.

Ibrahim SARR, maire de la commune de Hawa Dembaya

Forces du partenariat	Faiblesses du partenariat
- Partage d'une vision commune pour le développement régional - Respect des statuts respectifs et identification précise des responsabilités - Approche multi-sectorielle (eau, santé, GRN, sécurité alimentaire) et articulation des échelles	- Différence de statut : clarifier les rôles. - Organisation du travail : circuit de décision compliqué, fluidité de l'information à renforcer - Changement fréquent des techniciens : comment assurer la mémoire du partenariat ?

Souveraineté et solidarité : Rechercher et valoriser toutes les complémentarités entre une collectivité et une association

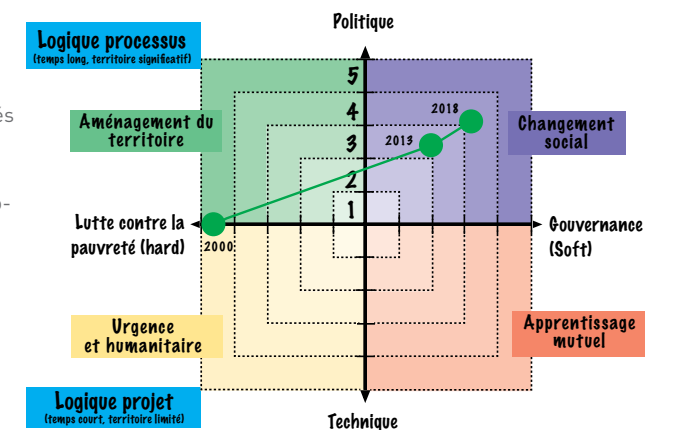
Le tandem CRK-GRDR entend travailler dans une synergie d'action pour un développement local harmonieux du territoire régional. Les deux structures ont une vision commune du territoire : le développement économique local, le développement rural et le renforcement des capacités au niveau des services d'appui des intercommunalités et inter collectivités. Ceci en vue de diminuer les disparités entre les différentes collectivités que compte la région de Kayes, pour atteindre les objectifs du millénaire pour le développement. Ce partenariat original impacte de façon positive sur le développement régional et dynamiser l'économie locale. L'enjeu est maintenant de consolider ces pratiques partenariales en y associant davantage les associations de migrants et les partenaires de co-opération décentralisée autour d'une ambition inédite de co-développement territorial.

Que veut-on faire ensemble ?

- Le renforcement des capacités des services d'appui au développement local (SADL) à l'échelle régionale.
- L'accompagnement des intercommunalités et intercollectivités dans le montage, le suivi-évaluation de leurs projets de développement
- Etablir une stratégie à 5 ans autour d'un projet commun de co-développement territorial pluri-acteurs.

Leviers d'évolution

- Le respect réciproque des engagements
- La fluidité de l'information entre les équipes techniques des deux structures
- L'évaluation périodique de la stratégie et des relations partenariales



CONTACTS POUR SUIVI

Mariam Maguiraga CAMARA : GRDR-Mali - mali@grdr.org
Founeke SISSOKO : Secrétaire Général du CRK - arkmal@yahoo.fr

POUR ALLER PLUS LOIN...

<http://www.developpementlocal-sahel.org>
<http://www.regiondekayes.net>
<http://www.grdr.org>

GRET

Professionnels du
développement
solidaire

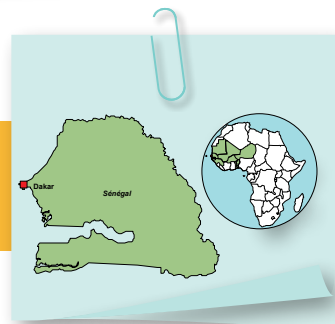


Un compagnonnage sur la durée

Présentation descriptive

NOM : Groupe de Recherches et d'Echanges Technologiques (Gret)
STATUT : Association
CREATION : 1976

NOM : Groupe de Recherche – Action - Formation (Enda Graf Sahel)
STATUT : Association
CREATION : 1975



Origine : 1990

Objectif(s) du partenariat : Contribuer à l'évolution des politiques publiques pour favoriser l'émergence d'une société plus inclusive

Thématique(s) d'intervention : Education, politique publique, agroalimentaire, gestion des ressources naturelles

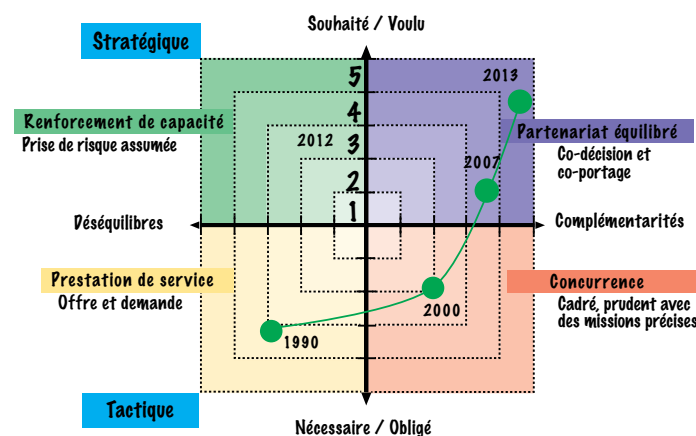
Territoire(s) d'intervention : Sénégal, territoire national

Temps forts du partenariat

	1990	2000	2007	2010
Points de basculement :	Présence d'un point focal du Gret au sein d'Enda Graf	Le Gret autonomise une antenne Sénégal en 2000. Le point focal Gret n'est plus basé au sein d'Enda Graf.	Approfondissement des hypothèses et résultats du projet FKF	Obtention financement AFD + UE
Démarche :	Projet, prestation de service : secteur agroalimentaire	Projets, études : secteur agroalimentaire et éducation	Projet : transport, communication, artisanat, agroalimentaire, éducation, pêche, santé	Projet pilote JJT : valorisation des initiatives citoyennes de contribution à l'offre publique d'éducation et de formation
Rôles :	Mise en oeuvre conjointe	Collaboration au travers de projets et études portés par l'une ou l'autre des institutions.	Graf : pilote le projet Gret : assistance technique, contribution à la coordination et au cofinancement	Responsabilité stratégique partagée Graf : responsable politique et opérationnel Gret : responsable financier et capitalisation
Territoires :	National			

Evolution du partenariat au cours du temps : Un partenariat construit sur des opportunités qui se mue par une vision politique commune

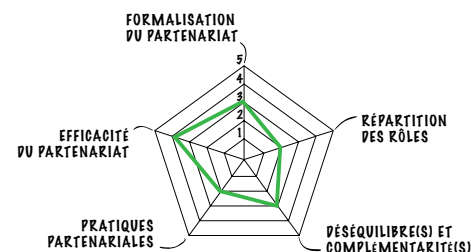
Le premier temps du partenariat Gret – Enda Graf Sahel (1990 – 1999) s'est inscrit dans une relation de « prestation de service » très technique liée à des opportunités de (agroalimentaire). La fin des années 1990, début des années 2000 est marquée par une période de « crise et de re-définition des rôles » Graf développe son propre réseau de partenaire et s'autonomise tandis que le Gret s'implante au Sénégal. Par la suite, les partenaires élargissent leurs thématiques d'intervention. Le partenariat amorce alors une mutation en développant une approche stratégique basée sur la valorisation des complémentarités technico-politiques de chacun (projet JJT notamment).



Déséquilibres et capacités : Des déséquilibres positifs pour mettre en œuvre des complémentarités technico-politique et favoriser l'innovation

Plus-values du GRET	Plus-values de ENDA GRAF Sahel
▶ Forte expertise et maîtrise des outils de gestion et coordination de projet ▶ Capacité en recherche de financements et crédibilité vis-à-vis des bailleurs ▶ Méthodologie et capacité de capitalisation	▶ Militantisme, vision et légitimité politique affirmée ▶ Capacité d'animation, mobilisation des acteurs nationaux ▶ Expertise poussée dans le domaine de l'éducation ▶ Crédibilité nationale et internationale ▶ Des individus forts qui portent l'institution

Appréciation du partenariat



Mots clés

souveraineté politique asymétrie expertise
communication communauté compétences

Témoignage :

« Nos projets sont des défis complexes qui nécessitent la mobilisation de compétences qu'aucune de nos organisations ne possède et pousse à construire des complémentarités dans notre partenariat. »
Emmanuel S. Ndioune – Directeur Exécutif Enda Graf Sahel

Forces du partenariat	Faiblesses du partenariat
▶ Construction de nouvelles capacités par la recherche de complémentarités technico-politique ▶ Démarche méthodologique novatrice d'influence sur une politique sectorielle	▶ Difficile adéquation entre le rythme du projet (court et contraintes bailleurs) et l'influence sur la politique publique (long, de l'ordre du processus) ▶ Portage juridique et financier contraint par le bailleur nord, remis en question par ENDA GRAF Sahel

Souveraineté et solidarité : Un partenariat pour une évolution sociétale au Sénégal

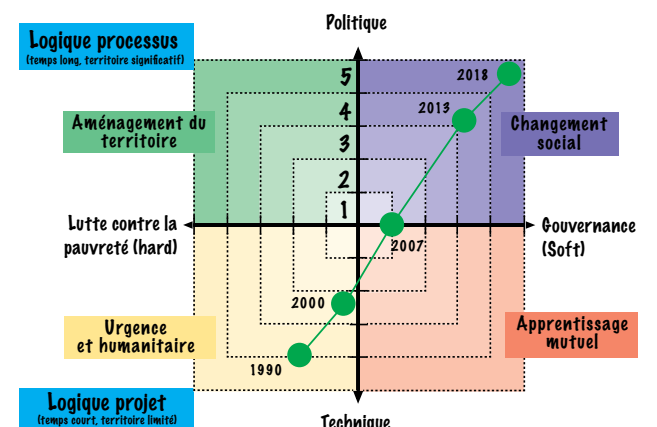
Le partenariat Enda Graf Sahel – GRET vise un objectif politique commun : mettre en oeuvre des actions qui influencent les politiques publiques du pays et contribuent à un changement sociétal au Sénégal. Convaincu que l'acteur local est « le plus légitime et incontournable pour influencer une politique publique » et qu'il doit « nourrir le protagonisme local », Enda Graf Sahel se positionne comme un acteur fort face à son Etat. Pour autant Enda Graf Sahel a besoin des compétences du Gret pour mettre en oeuvre ce projet politique (diagnostics, définition des orientations à prendre, appuis techniques spécifiques, recherche de financements). Le partenariat développe des complémentarités construisant de nouvelles capacités qu'aucune des deux organisations n'aurait si elle agissait seul. Le partenariat prend une nouvelle forme conférée par le principe de solidarité et le militantisme des deux organisations qui mettent en application leur vision commune. Le projet JJT illustre cette idée. Actuellement dans une phase pilote, il vise à s'inscrire dans une logique de processus pour atteindre un objectif politique et contribuer à déclencher, à terme, un changement social profond du secteur de l'éducation au Sénégal.

Que veut-on faire ensemble ?

- ▶ Développer de nouvelles complémentarités partenariales pour construire des capacités nouvelles
- ▶ Porter la logique de solidarité et de militantisme des deux organisations pour créer de nouveaux champs de collaboration
- ▶ Inscrire le projet JJT dans une logique de processus et d'influence de la politique publique d'éducation
- ▶ Inscrire le partenariat comme moteur de l'évolution sociétale au Sénégal

Leviers d'évolution

- ▶ Développer les espaces de discussion pour renforcer le partenariat des deux organisations
- ▶ Systématiser les évaluations et les régulations des cadres contractuels du partenariat (politique et opérationnel)
- ▶ Concrétiser les valeurs de solidarité en organisant une collaboration qui s'émancipe des logiques et d'appels à projets
- ▶ Mettre en pratique les principes de co-portage juridique et financier, malgré les contraintes contractuelles de certains bailleurs
- ▶ Accroître la logique de concertation et de leadership opérationnel partagé



CONTACTS POUR SUIVI

Emmanuel Ndioune, secrétaire exécutif Enda Graf Sahel -
seynindione@gmail.com

Guillaume Bastard, représentant Gret au Sénégal -
bastard@gret.org

POUR ALLER PLUS LOIN...

www.gret.org
www.endagrafsahel.org

Regards sur le partenariat GRET/ENDA-GRAF : réflexions sur les conditions et les modalités d'un partenariat équilibré

Construire, gérer, évaluer un partenariat. Outils et supports. ENDA Graf Diapoli



INITIATIVE DÉVELOPPEMENT
association des médecins pédiatres

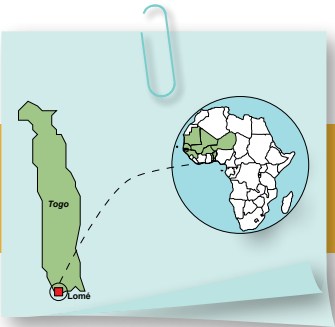


(CRIPS-TOGO)
Centre de Recherches et d'Informations
Pour la Santé au Togo

Pour l'émergence d'un acteur fort de la santé au Togo

Présentation descriptive

▶ NOM : Initiative Développement - ID	▶ NOM : Centre de Recherches et d'Informations pour la Santé au Togo – CRIPS - Togo
STATUT : Association	STATUT : Association
CREATION : 1994	CREATION : 2006



Origine : 2006

Objectif(s) du partenariat : Accès aux soins de santé de qualité pour les personnes les plus démunies vivant avec le VIH

Thématique(s) d'intervention : Santé, prévention et prise en charge psychologique des PVVIH

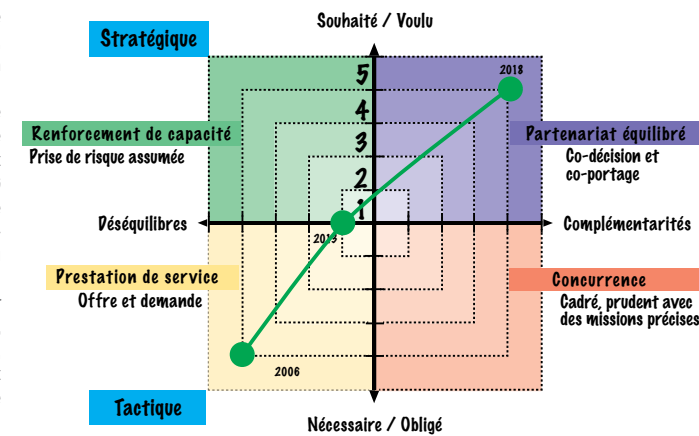
Territoire(s) d'intervention : Lomé, Togo

Temps forts du partenariat

	2006	2011	2012
Points de basculement :	Création de CRIPS – Togo et ouverture du centre de santé de Lomé	Mission d'évaluation et diagnostic organisationnel : CRIPS-Togo affirme sa maturité et réclame plus d'autonomie	Nouvelle mission d'ID au Togo
Démarche :	Projet : CRIPS-Togo est un moyen d'atteinte d'un objectif de santé	Projet : CRIPS-Togo souhaite être la finalité du partenariat (renforcement de capacité) et plus le moyen d'atteinte d'un objectif (outil)	Projet : Renforcement de capacité avec perspective d'autonomie de CRIPS-Togo
Rôles :	ID : recherche et finalise les demandes de financements, pilote les rapports narratifs et financiers CRIPS – Togo : assure la mise en œuvre programmatique et financière du projet, transmet les rapports d'activités à ID et recherche ses propres financements.		
Territoires :	Un centre de santé à Lomé	Ouverture d'un deuxième centre de santé en périphérie de Lomé	

Evolution du partenariat : Une crise partenariale pour redéfinir les objectifs de collaboration

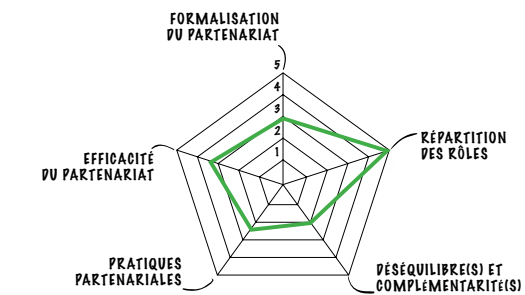
Le partenariat entre ID et CRIPS-Togo s'est construit suite à la rupture d'un partenariat préalable d'ID. Le Dr Aho, ancien salarié du partenaire d'ID décide alors de créer en 2006 CRIPS-Togo et poursuivre le partenariat initial pour la lutte contre le VIH. 2006-2011 marque la première grande étape du partenariat. CRIPS-Togo est alors en phase de structuration, le cadre de collaboration est tactique et s'articule essentiellement sur une logique de projet. L'ONG est un moyen de mise en œuvre d'un projet et d'atteinte d'objectifs. 2011-2012 est marquée par une « crise partenariale ». CRIPS-Togo, réclame un changement d'approche du partenariat (trop déséquilibré notamment financièrement) pour s'inscrire comme finalité du partenariat : bénéficier d'un renforcement de capacité de la part d'ID, pour mener, à terme, les projets de manière autonome. Début 2013, les partenaires actent cette nouvelle posture et dessinent les contours d'un futur partenariat stratégique, fondé sur les complémentarités techniques de chacun visant à accompagner l'autonomie de CRIPS-Togo pour un partenariat plus équilibré.



Déséquilibres et capacités : Pour un nouveau modèle économique visant à réduire le déséquilibre financier du partenariat

Plus-values d'ID	Plus-values de CRIPS-Togo
▶ Connaissance des bailleurs de fonds et recherche de financement ▶ Expertise dans la thématique multi-projet ▶ 20 ans d'expérience en accompagnement de partenaires locaux	▶ Expertise technique en projet VIH et très bonne connaissance du contexte local ▶ Autonomie en gestion programmatique et financière des projets ▶ Volonté de se positionner en tant que partenaire fort vis-à-vis d'ID

Appréciation du partenariat



Mots clés

flexibilité, responsabilité, tutelle, renforcement, réfléchi, transparence, accompagnement

Forces du partenariat	Faiblesses du partenariat
▶ Répartition des rôles claire et valorisation des complémentarités ▶ Capacité de remise en question aboutissant à la régulation du partenariat ▶ Volonté partagée d'établir une véritable stratégie partenariale (modèle économique notamment)	▶ Tutelle d'ID importante, CRIPS-Togo qui est tributaire des financements d'ID, son « bailleur » principal ▶ Sentiment d'instrumentalisation de CRIPS-Togo au service d'un objectif de projet. ▶ Déséquilibre technique encore prégnant avec certains choix stratégiques définis par ID ▶ Fuite importante des compétences et turn-over des salariés

Souveraineté et solidarité : « Valoriser les complémentarités et la volonté partagée pour favoriser l'émergence d'un acteur local de développement ».

La « crise partenariale » de 2011-2012 a permis aux deux organisations de poser les contours d'un partenariat souhaité par chaque partie. D'un accompagnement non structuré axé autour du projet avec une faible prise en compte des étapes de la maturation du partenaire, le partenariat s'engage ensuite dans une redéfinition plaçant CRIPS-Togo au cœur de la stratégie partenariale (financière notamment par la diversification de ses activités) pour l'inscrire dans une logique d'émergence vis-à-vis d'ID et au sein des acteurs de santé de la société civile togolaise.

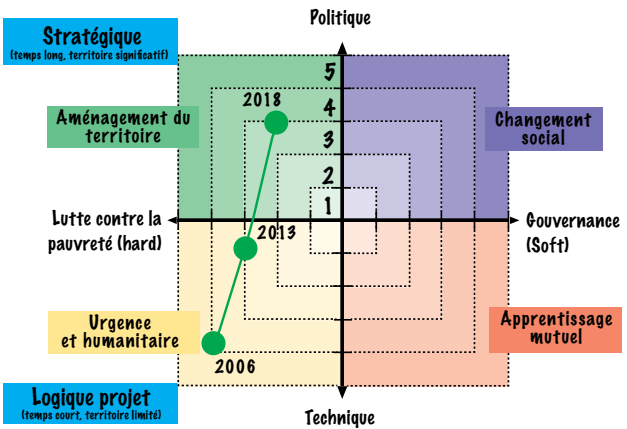
Que veut-on faire ensemble ?

- ▶ Inverser l'objectif de la collaboration : définir le renforcement de capacité comme un objectif de la stratégie partenariale et le projet comme un moyen d'intervention.
- ▶ Définir de nouveaux territoires d'intervention au Togo

Leviers d'évolution

- ▶ Mettre en place un modèle économique pour CRIPS-Togo qui compense la gratuité des soins dispensés et pérennise les finances de l'ONG
- ▶ Diversifier les partenariats de CRIPS-Togo pour s'affranchir de la « tutelle » d'ID
- ▶ Réflexion sur de nouvelles formes d'accompagnement d'ID contribuant à la nouvelle stratégie de CRIPS-Togo
- ▶ Développer la mutualisation des compétences en mobilisant CRIPS-Togo sur d'autres projets d'ID sur le volet santé.

CONTACTS POUR SUIVI	POUR ALLER PLUS LOIN...
Caroline TRAN, Chargée des projets sida - caroline.tran@rocketmail.com Dr AHO Komivi Mawusi, Directeur Exécutif et Coordinateur médical CRIPS-TOGO - ahomawusi@gmail.com	www.id-ong.org www.cripsid.wix.com/index



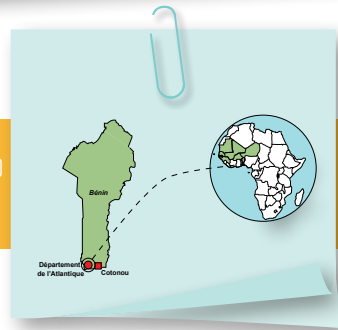


La souveraineté dans les relations de partenariat entre ONG du Nord et du Sud

Présentation descriptive

NOM : Initiative Développement (ID)
STATUT : Association
CREATION : 1994

NOM : Groupe de Recherche et d'Appui aux Initiatives Nouvelles de Développement (GRAIND)
STATUT : Association
CREATION : 2004



Origine : 1999

Objectif(s) : Amener GRAIND à acquérir l'autonomie technique, financière et organisationnelle pour son épanouissement en tant que structure d'appui.

Thématique(s) d'intervention : Eau et assainissement, développement local

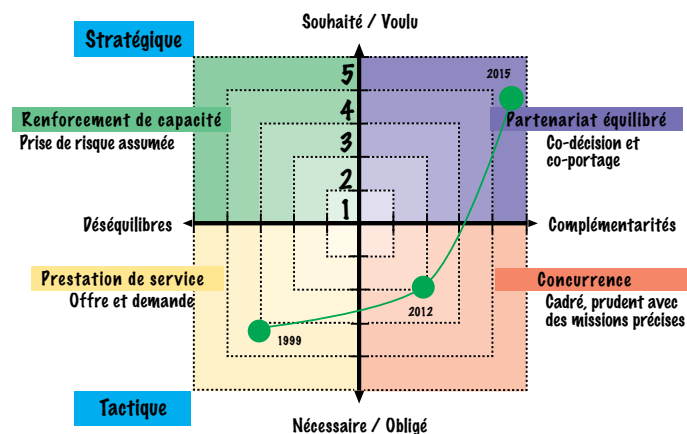
Territoire(s) d'intervention : Mairies de Toffo, Zè et Kpomassé

Temps forts du partenariat

	1999	2011	2012
Points de basculement :	Les membres fondateurs de l'ONG GRAIND (anciens salariés d'ID) décident de poursuivre les actions d'ID au Bénin	Arrêt des interventions directes d'ID au Bénin	Signature de la première convention de partenariat
Démarche :	Projet et programme : formation professionnelle, programme d'appui aux communes, projet eau et assainissement.	Projet : montage et recherche de financement pour programme d'appui aux communes.	Projet : Eau et assainissement
Rôles :	Mise en œuvre partagée des actions entre les deux structures.	Montage commun des projets, recherche de financements partagée (local pour GRAIND, international pour ID), mise en œuvre assurée par GRAIND avec appui technique ponctuel d'ID	
Territoires :	Communes rurales de Toffo, Zè et Kpomassé		

Evolution du partenariat : Un effacement progressif d'ID qui laisse sa place à GRAIND

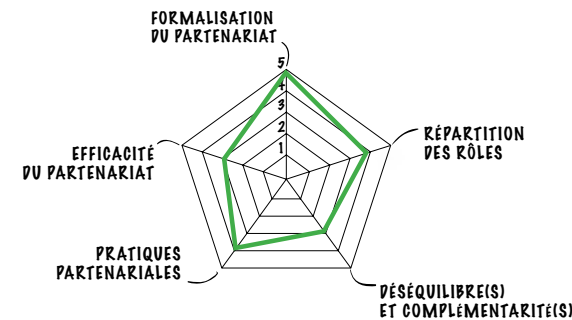
Le partenariat entre ID et GRAIND est lié à l'historique d'appartenance des membres fondateurs de GRAIND. Ses membres fondateurs sont d'anciens responsables des programmes d'ID au Bénin. Une première longue phase (1999-2011) a consisté en un partenariat informel structuré sur des prestations techniques spécifiques. L'arrêt des interventions directes d'ID au Bénin amorce une nouvelle étape dans la vie partenariale avec le montage d'un projet qui aboutit à la signature de la première convention de partenariat. Celle-ci augure un partenariat défini par une vision et des objectifs communs, structuré par la volonté de développer les complémentarités technique et financière en fonction des plus-values et des expertises de chacun.



Déséquilibres et capacités : Un partenariat formalisé et complémentaire malgré un déséquilibre financier important

Plus-values d'ID	Plus-values de GRAIND
- Capacité à mobiliser des financements internationaux - Longue expérience en accompagnement de structures locales de développement - Capacité de mise en réseau et de partage d'expériences	- Forte expertise technique acquise sur le terrain - Excellente connaissance du contexte local d'intervention et des acteurs - Compétences en diagnostic et animation du réseau de partenaires locaux

Appréciation du partenariat



Mots clés

naissant, incertitude, piloté, accompagnement, automatisation, conciliant, formation

Forces du partenariat	Faiblesses du partenariat
- Excellente connaissance mutuelle des deux structures liée à leur histoire commune. - Vision partenariale partagée et formalisée - Complémentarités technique et financière identifiées et assumées par les deux structures	- Déséquilibre financier important entre les deux structures - Gouvernance émergente - Dépendance de Graind vis-à-vis d'ID

Souveraineté et solidarité : Accompagner à l'émergence et à la structuration de GRAIND comme un acteur clé du développement local des communes du département de l'Atlantique.

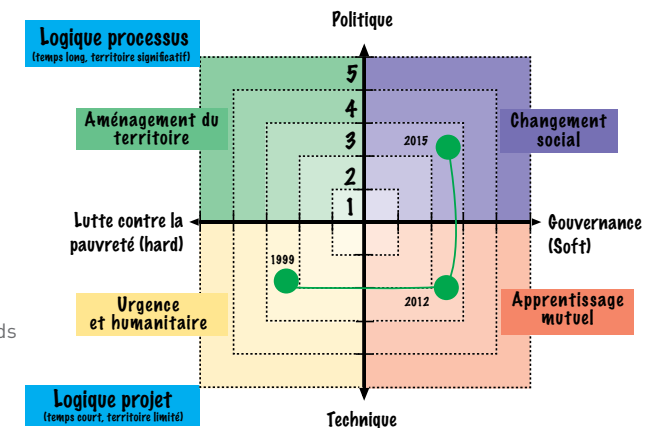
Initialement dans une logique technique liée au projet, le partenariat vise à accompagner GRAIND dans la mise en œuvre d'un programme de gestion du service public de l'eau des communes de Kpomassé, Toffo et Zè. Dans cette perspective, les partenaires ont formalisé un plan d'actions sur trois ans visant à renforcer les capacités financières et organisationnelles de GRAIND pour assurer la gestion du programme de manière autonome. Ce programme de trois ans marque une première étape de la vie partenariale qui cible, à terme, une logique de processus par la diversification des domaines d'appui des communes et l'extension de la zone d'intervention.

Que veut-on faire ensemble ?

- Accompagner l'émergence de GRAIND comme un acteur clé de la région
- Diversifier les domaines et élargir les échelles d'intervention
- Un diagnostic organisationnel et une stratégie conduisant à une autonomie à terme

Leviers d'évolution

- Intégrer GRAIND dans les réseaux d'acteurs pour acquérir davantage de visibilité vis-à-vis des bailleurs de fonds
- Définir en commun un plan de renforcement de capacités techniques et organisationnelles
- Utiliser les projets pour renforcer les capacités de Graind



CONTACTS POUR SUIVI

Nicolas Moreau, Responsable Eau & Assainissement et Développement local,
n.moreau@id-ong.org
Michel Kpoyin, Directeur exécutif, kpoyin_nm@yahoo.fr

POUR ALLER PLUS LOIN...

www.id-ong.org



Renforcer la sécurité alimentaire au Mali

Présentation descriptive

NOM : Agronomes et vétérinaires sans frontières (AVSF)
STATUT : Association
CREATION : 1974

NOM : Initiatives Conseils Développement (ICD)
STATUT : Association
CREATION : 2001



Origine : 2001

Objectif(s) du partenariat : Renforcement de la sécurité alimentaire au Mali

Thématique(s) d'intervention : Elevage, agriculture, filière

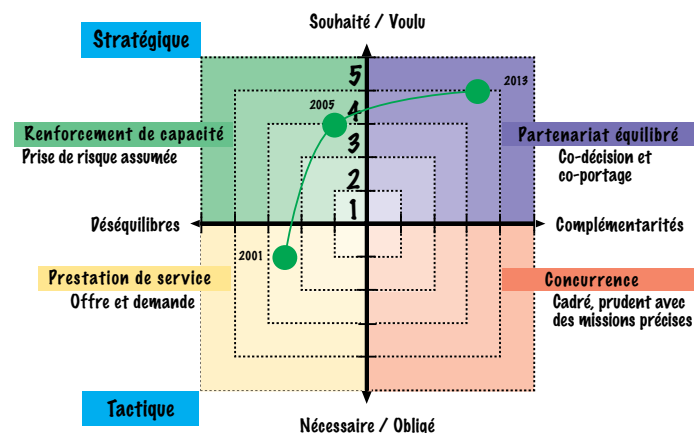
Territoire(s) d'intervention : Centre, Sud et Est du Mali

Temps forts du partenariat

	2001	2005	2013
Points de basculement :	Création d'ICD par d'anciens cadres d'AVSF et du CIDR Mise en œuvre conjointe de conventions d'objectifs	Financement Union Européenne	
Démarche :	Mise en place d'un dispositif de formation de masse des éleveurs en milieu rural	Poursuite d'expérience, projet PROSEL (Gestion concertée des ressources pastorales et sécurisation du petit élevage.) Volonté d'accroître les expériences d'ICD sur un projet financé par l'Union Européenne	
Rôles :	AVSF : Identification des projets, montage, mobilisation des fonds, appui technique ponctuel, validation des rapports techniques et financiers ICD : Mise en œuvre des projets, rapports techniques et financiers, contractualisation avec les prestataires de service en élevage	Rôle commun : Prospection, rédaction du document de projet AVSF : Mobilisation des fonds, assistance technique pour les schémas et plans d'aménagement, validation des rapports ICD : Mise en œuvre générale du projet et du volet santé animale de proximité en particulier, rédaction de rapports	
Territoires :	Sud Mali, région de Mopti, région de Kayes	Extension aux régions de Tombouctou et de Sikasso,	

Evolution du partenariat : Un accompagnement progressif pour développer des complémentarités

Le partenariat ICD-AVSF est le fruit d'une collaboration ancienne avec les membres fondateurs d'ICD qui sont d'anciens cadres d'AVSF et du CIDR. A la création d'ICD (2001), le partenariat se base sur une logique de prestation de service (via une convention d'objectifs) permettant d'obtenir des fonds pour soutenir le fonctionnement d'ICD. La mise en œuvre du projet PROSEL sur financement européen marque une nouvelle étape dans la vie du partenariat : renforcement des capacités techniques et financières d'ICD, meilleure visibilité et élargissement des échelles d'intervention. Bien que la mobilisation financière soit assurée par AVSF, la distribution des rôles s'équilibre avec la participation conjointe des deux parties dans la prospection et la rédaction des projets. Au final, cette graduation dans la vie du partenariat et l'existence d'un réseau de partenaires pour chaque partie visent une logique d'équilibre fondée sur les complémentarités techniques et la volonté de co-opérer ensemble.



Déséquilibres et capacités : un partenariat fort fondé sur des capacités et complémentarités techniques malgré un déséquilibre financier encore important

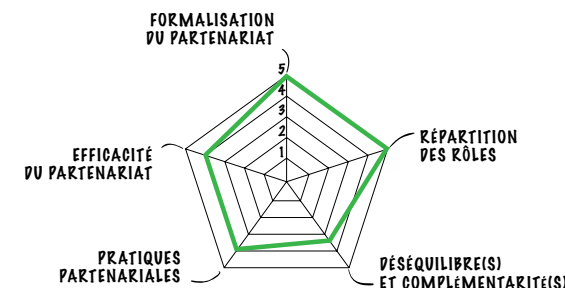
Plus-values d'AVSF

- Expérience de mise en œuvre de projets de développement
- Expertise et support technique important sur place et au siège
- Connaissance des procédures des différents bailleurs
- Capacité de mobilisation de fonds et de plaidoyer au Nord

Plus-values d'ICD

- Expertise technique et administrative
- Connaissance du terrain
- Capacité de plaidoyer au Sud
- Expériences gestion en fonds issus de différents partenaires financiers

Appréciation du partenariat



Mots clés

respect, durabilité, complémentarité, confiance, professionnalisme

Témoignage :

« Ce partenariat a permis aux deux structures de se renforcer sur la mise en œuvre de projets en se basant sur la complémentarité technique et la connaissance du terrain. L'évolution d'une relation de prestation à une relation de partenariat permet une meilleure prise en compte des attentes de chacune des structures. Reste toujours posé le problème de l'accès aux financements pour les ONG du Sud notamment sur des appels à propositions de grande envergure. »

Marc Chapon, Coordinateur national AVSF Mali

Forces du partenariat

- Complémentarité technique et financière
- Montage commun des projets (prospection, proposal technique et financiers)
- Diversification des activités et accroissement du volume financier traité par ICD permettant d'avoir un staff conséquent et stable
- Pour AVSF, structure locale fiable techniquement et financièrement sur des financements importants
- Ouverture aux bailleurs pour ICD

Faiblesses du partenariat

- Mobilisation des ressources financières uniquement par AVSF sur les projets communs
- Retour financier qu'ICD estime faible par rapport à la mise en œuvre des projets
- Difficultés d'ICD pour créer des fonds propres (hors mise en œuvre des projets, financement des RH et acquisition de la totalité de la logistique en fin de projet)

Souveraineté et Solidarité : Faire évoluer notre partenariat pour élargir les champs et les échelles d'intervention

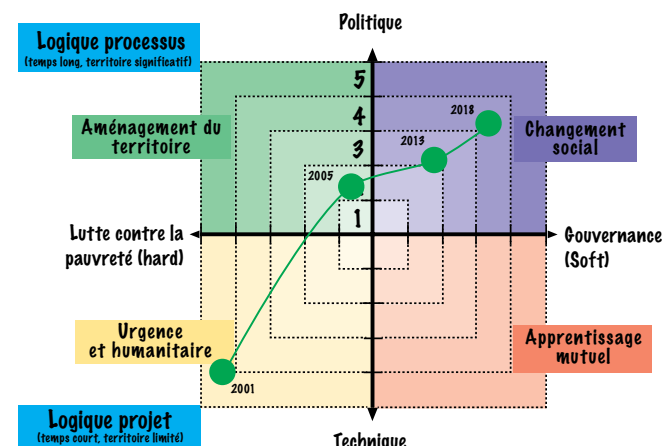
La vision commune des deux structures consiste à œuvrer pour le développement rural via l'appui à l'agriculture familiale pour accroître la sécurité alimentaire en milieu rural et l'alimentation des villes au Mali. Cette vision s'accompagne de valeurs et de pratiques aspirant à favoriser l'émergence d'ICD (expériences techniques, capacités financières, visibilité, reconnaissance et diversification des partenaires). Après 8 ans de mise en œuvre commune de projets, les deux parties ont pour objectif de faire évoluer leur partenariat pour accroître la capacité de réplcation des projets, élargir les champs et les échelles d'intervention.

Que veut-on faire ensemble ?

- Poursuivre l'appui à l'agriculture familiale pour améliorer la sécurité alimentaire au Sud Mali
- Poursuivre l'appui au service de santé animale de proximité

Leviers d'évolution

- Améliorer la capitalisation d'expérience par une capitalisation systématique des thématiques développées sur les projets
- Accroître la diffusion des résultats obtenus pour améliorer le plaidoyer au Sud et au Nord (modalités à définir)
- Poursuivre la mise en œuvre d'activités respectant les stratégies de chacun des partenaires et dans le cadre des politiques techniques et de décentralisation au Mali.
- Evaluer régulièrement (annuellement) le partenariat
- Accompagner ICD dans son développement organisationnel (si possible)



CONTACTS POUR SUIVI

Marc CHAPON, coordinateur national AVSF au Mali - avsf.mali@avsf.org
Fatoumata Samaké Traoré, Directrice - icd@orangemali.net

POUR ALLER PLUS LOIN...

<http://www.avsf.org/>
<http://www.icdmali.org/>



Un super potager dans les limbes

Présentation descriptive

► **NOM :** Hydraulique Sans Frontières
STATUT : Association
CREATION : 1991

► **NOM :** Sœur de l'Annonciation de Bobo-Dioulasso (SAB)
STATUT : Association
CREATION : 1950



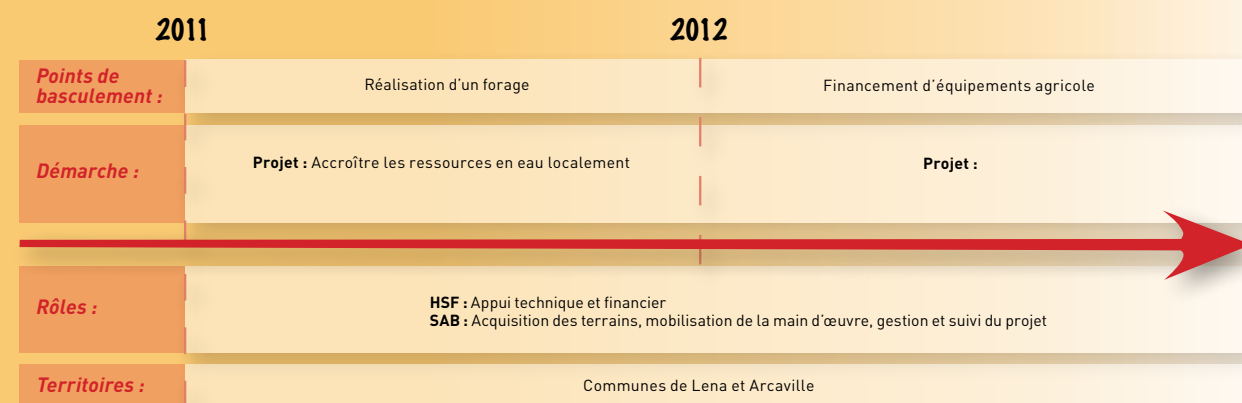
Origine : 2011

Objectifs communs poursuivis : Maîtriser la technique du super potager pour la diffuser dans la région

Thématique(s) d'intervention : Eau, maraîchage, formation

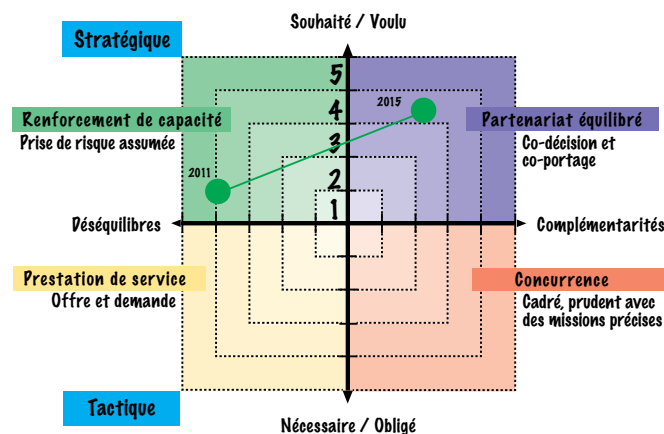
Territoire(s) d'intervention : Département de Léna, Burkina Faso

Temps forts du partenariat



Evolution du partenariat : Les prémisses du partenariat

Le partenariat s'est créé en 2011 suite à une rencontre entre des membres d'HSF et les Sœurs de l'Annonciation de Bobo-Dioulasso. Au regard des conditions arides et des difficultés des sœurs à cultiver la terre, HSF propose de réaliser un ouvrage hydraulique afin d'améliorer l'accès à l'eau et les capacités d'irrigation. Le partenariat se poursuit par le financement d'équipements agricoles permettant d'accroître les capacités de production des Sœurs. Basé sur une relation déséquilibrée (technique et financière), le partenariat s'est créé dans un cadre souhaité et voulu par les deux partenaires, malgré le déséquilibre (technique et financier) de la relation. L'arrivée d'un nouveau partenaire dans le projet (Pro-Natura International) marque un changement important dans le partenariat pour mettre au point un espace d'expérimentation d'une nouvelle technique de culture, le Super Potager. A terme, les partenaires souhaitent s'inscrire dans une logique de complémentarités, donnant plus de place aux Sœurs dans le portage du projet.



Déséquilibres et capacités : Un partenariat déséquilibré en cours de construction

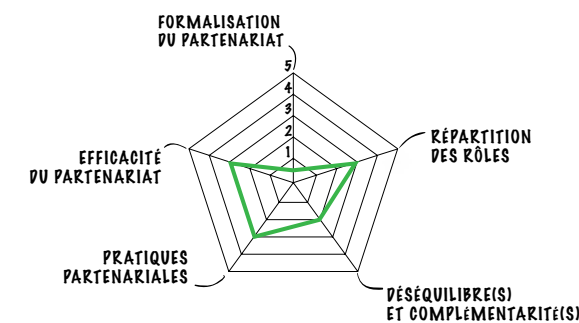
Plus-values d'HSF

- Expertise technique en construction de puits et forages
- Réseau de partenaires techniques et financiers permettant de mettre en œuvre les actions

Plus-values de des SAB

- Ancrage local et connaissance du contexte local
- Capacité à faire valoir les actions développées pour répliquer

Appréciation du partenariat



Mots clés

solidarité, amitié, innovation, entraide, jardins familiaux, sababou, tériya, yèrè ta

Témoignage :

« Notre partenariat est naissant et nous avons besoin de lumières pour le mettre en route et savoir dans quel sens aller pour la suite. »
Georgette Barro, Sœur de l'Annonciation de Bobo

Forces du partenariat

- Une innovation technique forte pour développer le maraîchage en milieu aride
- Troisième partenaire qui maîtrise la technique du super potager

Faiblesses du partenariat

- Absence de convention de partenariat
- Déséquilibre technique et financier très important entre les partenaires

Souveraineté et solidarité : Vers la création d'un centre de formation pour diffuser les techniques du super potager

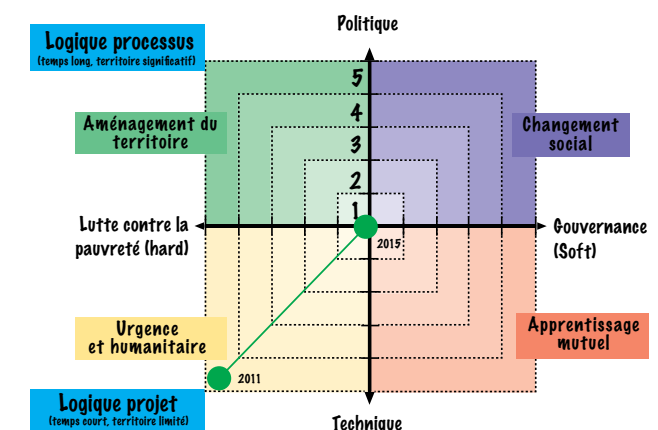
Le partenariat entre HSF et SAB vise à faire face aux conditions climatiques de la région en développant un super potager, technique de culture qui a fait ses preuves au Sahel. Pour cela, trois partenaires mettent en synergies leurs valeurs et compétences : HSF, spécialiste des aménagements hydrauliques, les sœurs de l'Annonciation de Bobo, aspirant à améliorer les conditions de vie de leurs concitoyens, et Pro-Natura International, à l'origine des techniques du Super Potager. Une fois la technique maîtrisée, les partenaires visent à créer un centre de formation pour diffuser cette technique maraîchère auprès des agriculteurs de la région pour contribuer à de nouvelles pratiques en lien avec les effets du changement climatique.

Que veut-on faire ensemble ?

- Maîtriser les techniques du Super Potager
- Promouvoir cette technique pour la diffuser dans la région
- Placer les Sœurs de l'Annonciation de Bobo comme élément moteur de changement social dans la région

Leviers d'évolution

- Formaliser le partenariat pour cadrer les objectifs communs poursuivis
- Accroître la capacité des partenaires pour promouvoir la technique auprès de nouveaux bailleurs
- Favoriser les espaces d'échange avec les concitoyens pour faire valoir les impacts potentiels de ce projet



CONTACTS POUR SUIVI

Christian Lespinats, administrateur HSF, clespinats@noos.fr
Sœur Georgette barro, georgettebarro@yahoo.fr

POUR ALLER PLUS LOIN...

<http://www.hydrauliquesansfrontieres.org/>

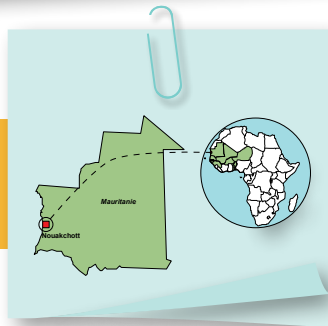


ONG et collectivité territoriale : quelle adéquation entre objectifs de solidarité et attentes politiques ?

Présentation descriptive

NOM : Groupe de recherches et d'échanges technologiques (Gret)
STATUT : Association
CREATION : 1976

NOM : Communauté Urbaine de Nouakchott (CUN)
STATUT : Collectivité territoriale
CREATION : 2001



Origine : 2002

Objectifs communs poursuivis : Renforcement des capacités de la CUN

Thématique(s) d'intervention : Gestion des déchets, eau et assainissement, renforcement des capacités des services techniques et des élus, construction institutionnelle et organisation de la Cellule Etudes et Projets (CEP)

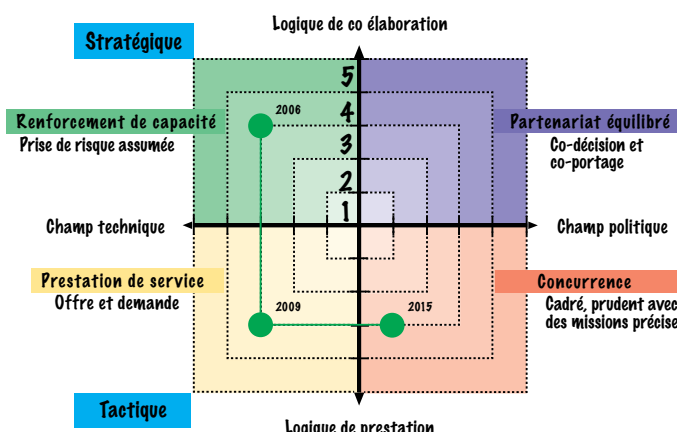
Territoire(s) d'intervention : Les 9 communes de la ville de Nouakchott

Temps forts du partenariat

	2002	2006	2009	2011
Points de basculement :	Opportunité de financement	Election d'un nouveau président de la CUN. Poursuite et élargissement de l'action. Recrutement par la CUN de volontaires du Gret	Apparition des divergences. Programme qui répond plus aux attentes de la CUN (visibilité, impacts politiques).	
Démarche :	Projet : Projet de gestion des déchets ménagers et de l'accès à l'eau potable	Programme : programme de services publics marchands (SPM) Création d'une cellule d'appui en matière de SPM	Projet : Projet d'appui à la Maîtrise d'Ouvrage Communale et Communautaire (PAMOCC) Intégration institutionnelle des activités menées par la cellule SPM : création de la CEP	
Rôles :	Gret : rôle d'opérateur : appui au diagnostic, recherche de financements, maîtrise d'ouvrage et suivi évaluation CUN : portage politique		Gret : Assistance technique (maîtrise d'ouvrage communale et communautaire, organisation de la CEP) CUN : Maîtrise d'ouvrage et mise en œuvre	
Territoires :	2 communes de la CUN		Elargissement aux 9 communes	

Evolution du partenariat : Au rythme des temps politiques

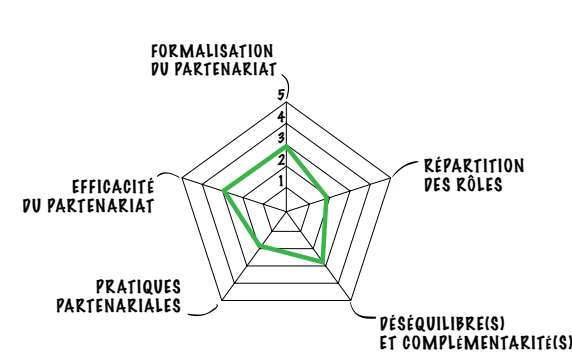
A partir de l'institutionnalisation de la CUN en 2001, est né le partenariat avec le Gret en 2002, aidé par les opportunités de financement qu'offrait ce nouveau schéma institutionnel. 2002-2006, le Gret assurait le rôle d'opérateur (appui pour diagnostic, recherche de financements, mise en œuvre et suivi-évaluation). En 2006, l'élection d'un nouveau président de la CUN a eu des conséquences sur le partenariat. Néanmoins les partenaires se sont accordés sur la poursuite de l'action et son élargissement aux 9 communes. La réflexion a conduit à la création d'une Cellule d'appui en matière SPM basée à la CUN. En 2009, apparaissent des divergences sur l'orientation stratégique du partenariat. La question des impacts politiques ; Le manque de vision commune précise au départ, ainsi que des difficultés relationnelles ont accentué ce malentendu. 2009-2012 coïncide avec l'intégration institutionnelle de la SPM au sein de la CUN par la création la cellule études et projets (CEP). Le rôle du Gret s'est limité à une mission d'assistance technique.



Déséquilibres et capacités :

Plus-values du Gret	Plus-values de la CUN
▶ Excellente connaissance du contexte communautaire ▶ Santé financière	▶ Légitimité politique et excellente connaissance du contexte ▶ Résultats opérationnels

Appréciation du partenariat



Mots clés

co-pilotage, déséquilibré, non piloté, responsabilisation, appropriation, malentendu, transfert de compétence

Témoignage :

« Nous avons découvert petit à petit que le programme ne correspondait plus aux attentes de chaque partenaire. Une vision différente des objectifs est apparue. Nous sommes prêts à accompagner la CUN dans sa volonté d'évoluer vers un management efficace qui passe par la mise en place d'une bonne politique de gestion des ressources humaines. La condition est d'avoir une volonté et des objectifs communs clairement affirmés et suivis. »

Bernad Gay, Représentant du Gret en Mauritanie

Forces du partenariat	Faiblesses du partenariat
▶ Complémentarités techniques identifiées entre les deux parties	▶ Gestion des impacts politiques par la CUN de programmes peu co-élaborés ▶ Difficultés d'intégration des activités dans une programmation politique

Souveraineté et solidarité : Renouveler notre partenariat en co-élaborant nos projets

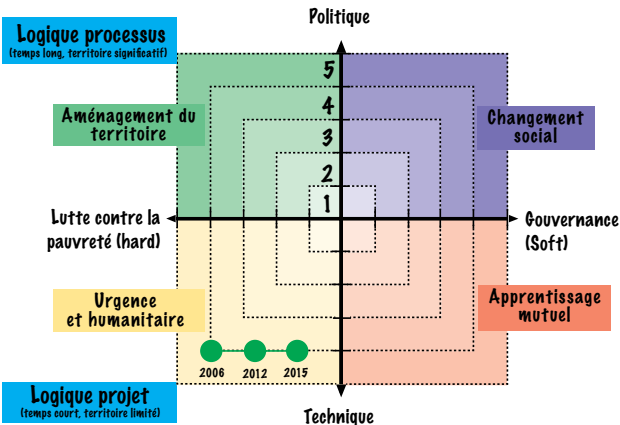
Le Gret et la CUN se sont retrouvés, en termes d'action solidaire, sur la question du renforcement (quantitatif et qualitatif) de la fourniture de services urbains essentiels (eau, assainissement, écoles, marchés....) aux populations de la ville de Nouakchott pour le Gret, à ses administrés pour la CUN. Ces résultats concrets sont visibles sur le territoire d'intervention en matière de service urbains. L'impact pourrait également se traduire en termes d'insertion professionnelle des jeunes dans les quartiers défavorisés de Nouakchott (projet Cap insertion). A l'avenir, dans le cadre du partenariat entre la CUN et le Gret, la CUN devra dépasser la logique de récepteur d'une offre de projet vers une logique de co-élaborateur ayant au préalable défini ses besoins en termes de financement. Cela suppose que la CUN dispose d'outils de management performants.

Que veut-on faire ensemble ?

- ▶ Accroître les capacités de la CUN en matière d'action de développement urbain.

Leviers d'évolution

- ▶ Evolution effective du partenariat d'une situation d'opérateur à une situation d'assistance technique.
- ▶ Consolider ce changement institutionnel par l'amélioration des capacités de management.



CONTACTS POUR SUIVI

Bernad GAY, Représentant du GRET en Mauritanie, gayb@gret.org
Saidou Nourou TALL, ingénieur de projet à la CEP/CUN, tallidine@gmail.com

POUR ALLER PLUS LOIN...

www.gret.org
www.cun.mr



Présentation descriptive

- | | | |
|---|--|--|
| <p>NOM : Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement (IRAM)</p> <p>STATUT : Associatif - Privé</p> <p>CREATION : 1957</p> | <p>NOM : Réseau d'appui aux initiatives locales (RAIL)</p> <p>STATUT : Association</p> <p>CREATION : 2004</p> | <p>NOM : Centre international d'études pour le développement local (CIEDEL)</p> <p>STATUT : Associatif</p> <p>CREATION : 1990</p> |
|---|--|--|



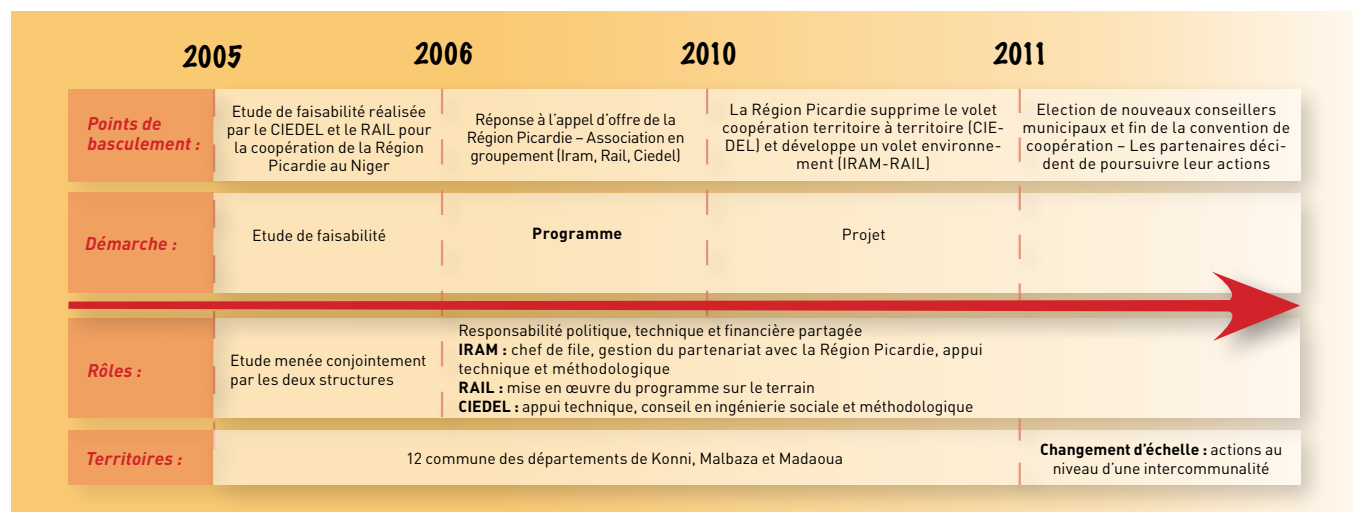
Origine : 2005

Objectifs communs poursuivis : Développer une innovation en matière de gouvernance locale et de coopération décentralisée.

Thématique(s) d'intervention : Développement local, décentralisation

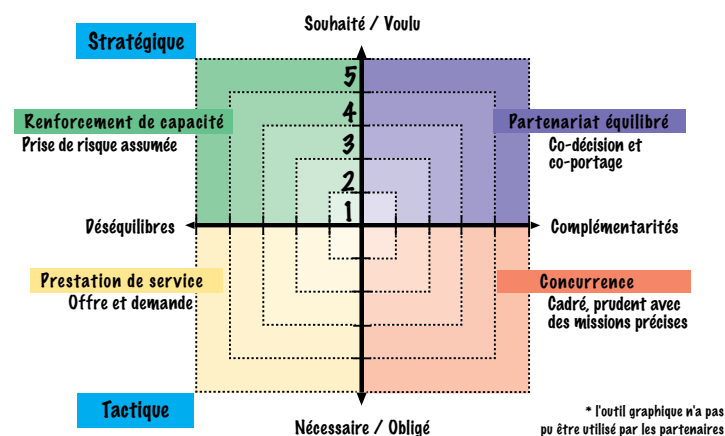
Territoire(s) d'intervention : 12 commune des départements de Konni, Malbaza et Madaoua

Temps forts du partenariat



Evolution du partenariat : Un partenariat flexible au regard d'un contexte changeant

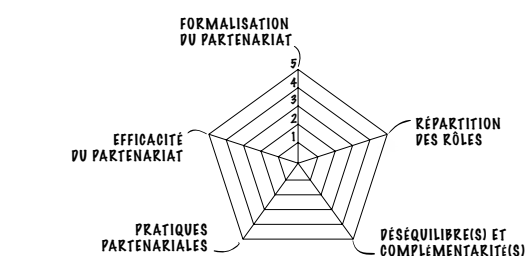
Le partenariat s'est créé à la suite d'une étude de faisabilité menée par le Ciedel et le Rail pour la Région Picardie en 2005. L'année suivante, à la suite d'un appel d'offre de la Région Picardie qui recherche un maître d'œuvre, le Ciedel, le Rail et l'Iram s'associent pour développer l'action. Le partenariat tripartite (2006-2010) s'inscrit alors dans une logique de complémentarité technique et contribue au renforcement des capacités mutuel par la valorisation des expertises spécifiques de chacun. Les décisions politiques de la Région Picardie (suppression du volet coopération territoriale) et la fin de la convention de coopération mettent à mal le partenariat (2010-2011). Les partenaires, décident cependant de poursuivre leurs actions dans les départements de Konni-Madaoua, mettant en application leur volonté de coopérer ensemble.



Déséquilibres et capacités : Coopérer pour se renforcer mutuellement

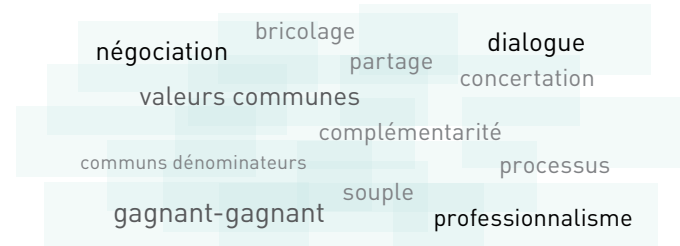
Plus-values de l'IRAM	Plus-values du RAIL	Plus-values du RAIL
- Gestion de partenariats institutionnels - Appui technique et méthodologique	- Gestion et mise en œuvre technique - Représentation institutionnelle localement	- Conseil, ingénierie sociale - Accompagnement technique et méthodologique en développement local

Appréciation du partenariat



* L'outil graphique n'a pas pu être utilisé par les partenaires

Mots clés



Forces du partenariat	Faiblesses du partenariat
- Recherche des complémentarités techniques entre les partenaires - Ambition politique commune et valeurs partagées	Actions soumises au contexte changeant de la coopération entre les collectivités française nigérienne

Souveraineté et Solidarité : Des valeurs partagées pour atteindre une ambition politique commune

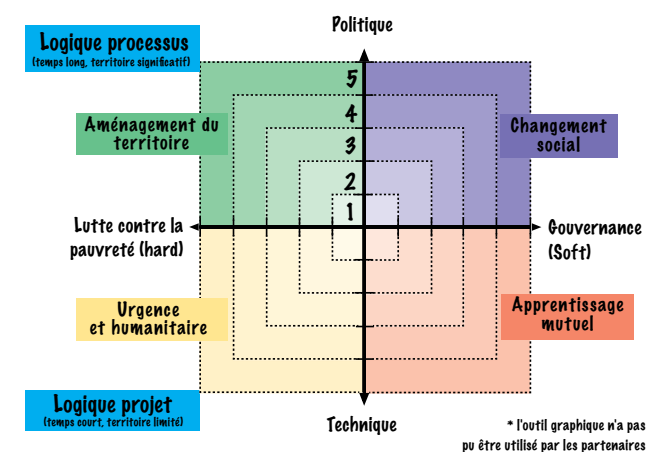
Le partenariat Iram - Rail - Ciedel est marqué par des valeurs de solidarité partagées et une ambition politique commune. Celles-ci se traduisent par une logique de groupement dont la forme juridique place la solidarité comme moteur du partenariat : responsabilités partagées, solidarité vis-à-vis des décisions de chacun etc. Cette vision commune et la volonté de coopérer ensemble aboutissent à la recherche de complémentarités pour initier une innovation en matière de gouvernance locale tout en renforçant les capacités de chacun. Cette construction d'un socle fort autour de valeurs et d'intérêts communs confère une forte capacité d'adaptation au contexte complexe et changeant (suppression du volet coopération territoriale de la Région Picardie, fin de la convention etc.) et incite les partenaires à poursuivre leurs actions sur le territoire malgré le retrait de certains partenaires financiers.

Que veut-on faire ensemble ?

- Exploiter notre ambition commune pour innover en matière de gouvernance locale
- Se renforcer mutuellement au travers des compétences de chacun

Leviers d'évolution

- En cours de définition



* L'outil graphique n'a pas pu être utilisé par les partenaires

CONTACTS POUR SUIVI

RAIL : Mahamane ADAMOU, adamou_mahaman@yahoo.fr
IRAM : Julie CONVERSY, j.conversy@iram-fr.org
CIEDEL : Pascale Vincent, p.vincent@univ-catholyon.fr

POUR ALLER PLUS LOIN...

<http://www.railniger.org>
<http://www.railniger.org>
www.railniger.org

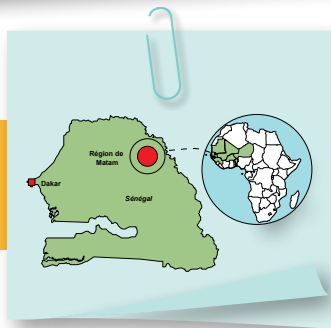


Pour une gestion concertée des ressources pastorales dans le Ferlo

Présentation descriptive

NOM : Agronomes et vétérinaires sans frontières (AVSF)
STATUT : ONG
CREATION : 1977

NOM : Région Rhône Alpes (RRA)
STATUT : Collectivité territoriale
CREATION :



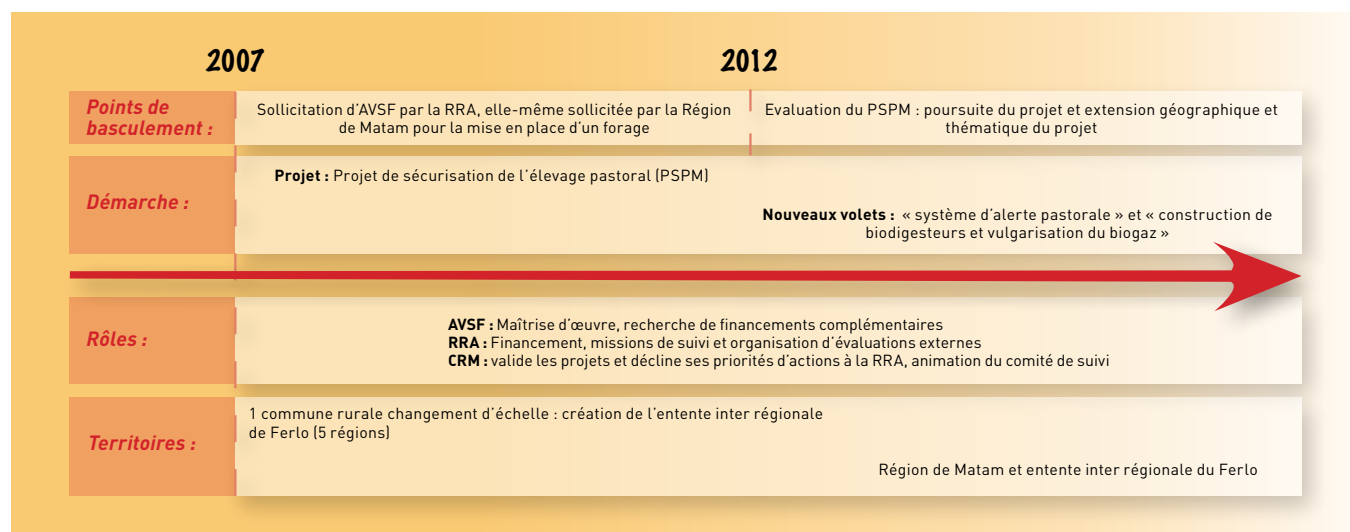
Origine : 2007

Objectif(s) communs poursuivis : Réalisation de projets dans la région de Matam et le Ferlo

Thématique(s) d'intervention : Gestion des ressources pastorales et actions concrètes sur le changement climatique

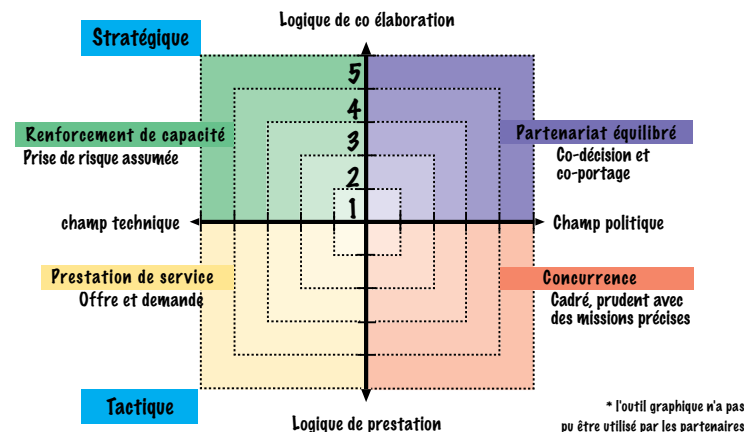
Territoire(s) d'intervention : Région Matam / Entente interrégionale du Ferlo (5 régions : Kaffrine, Louga, St-Louis, Matam et Tambacounda)

Temps forts du partenariat



Evolution du partenariat : Intégrer les enjeux du changement climatique dans le projet de territoire de l'entente du Ferlo

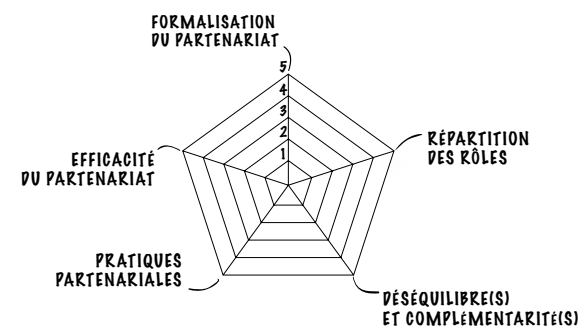
A partir d'une demande sociale (forage) et sur initiative de la RRA et de la région de Matam, AVSF a été sollicité pour la réalisation du projet. Les échanges et la réflexion avec l'ensemble des acteurs concernés ont fait émerger un projet visant la sécurisation de l'élevage pastoral dans la région de Matam dont l'évaluation par le bailleur a recommandé l'extension. Entre temps, le changement d'échelle d'intervention, la volonté d'inscrire les actions dans un cadre plus large (changement climatique) et l'envie des 5 régions de créer une synergie pour prendre en charge les problématiques liées à leur zone éco géographique a entraîné l'élaboration de nouveaux projets dont un, « actions concrètes pour le changement climatique », a été confié à AVSF en même temps que le PSPM.



Déséquilibres et capacités :

Plus-values d'AVSF	Plus-values de la RRA
- Expertise technique et aide à la conception des projets - Appui à la maîtrise d'oeuvre - Dispositif de suivi/évaluation	- Capacité de financement - Forte implication dans les orientations des activités

Appréciation du partenariat



* l'outil graphique n'a pas pu être utilisé par les partenaires

Mots clés

Vision commune
échanges
évaluation périodiques
partage
suivi/évaluation

Témoignage :

AVSF joue un rôle très important dans le cadre du PSPM dans la politique définie par l'état sénégalais en matière de gestion des ressources naturelles. Au niveau de la zone sylvopastorale du Ferlo, AVSF appuie le secteur des Eaux et Forêts de Ranérou dans la préservation du patrimoine forestier à travers la lutte contre les feux de brousse, le reboisement et la gestion des terroirs villageois. Tous ces programmes et activités sont planifiés et exécutés ensemble avec le secteur des Eaux et Forêts.

Commandant Massamba Biteye chef de secteur des Eaux et Forêts de Ranérou Ferlo

Forces du partenariat	Faiblesses du partenariat
- Concertations régulières - Partage des informations - Echanges réguliers	- Nombre élevé de partenaires impliqués - Peu de réactivité des régions Sénégalaises - Confusion entre maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage

Souveraineté et Solidarité : Intégrer les enjeux du changement climatique dans le projet de territoire de l'entente du Ferlo

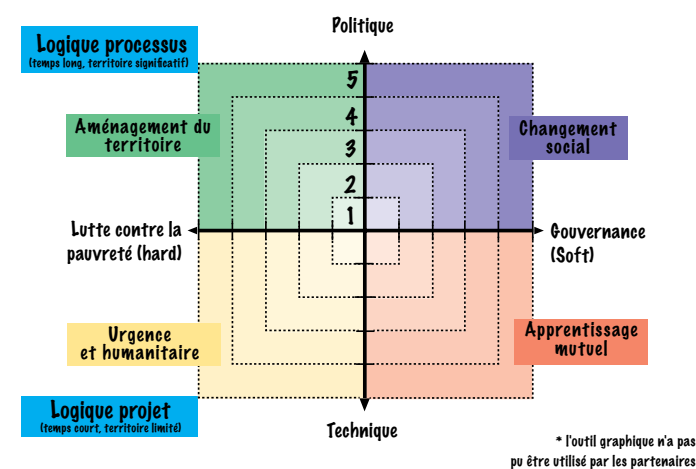
Initialement technique et très localisé (sollicitation d'AVSF par la RRA pour un forage dans une commune rurale), le partenariat a élargi son champs d'action géographique et thématique pour mettre en œuvre un modèle de développement participatif et répliquable du territoire. Ceci a été permis par un effort d'échanges d'expériences entre les acteurs du Ferlo pour déclencher le partage d'une vision politique commune. En résulte la volonté des partenaires d'unir leurs compétences pour accompagner l'entente du Ferlo dans la mise en œuvre d'un plan climatique territorial intégré, qui s'insère dans les grands enjeux internationaux sur le changement climatique et vecteur de changement social localement.

Que veut-on faire ensemble ?

- Partager et accompagner un développement local cohérent et pertinent sur l'ensemble du Ferlo
- Accompagner un transfert de la maîtrise d'œuvre via les ARD

Leviers d'évolution

- Bâtir un partenariat sur une approche programme et non projets annuel



CONTACTS POUR SUIVI

Adama Sow, coordonnateur Sénégal de la RRA, adama2217@yahoo.fr
Atoumane Mamoudou KANE, chef projet PSPM, Kane_atoumane@yahoo.fr

POUR ALLER PLUS LOIN...

www.avsf.org
www.rhonealpes.fr
Pastoralisme, développement durable et changement climatique dans le Ferlo

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

Au total ce sont **treize expériences de partenariat** (sur 14 initiatives retenues au départ⁽²⁾) qui ont été réunies et utilisées pour mener une vaste réflexion que cette synthèse restitue. Les participants ont validé le contenu de cette synthèse qui servira de base à nos travaux lors de l’atelier final à Ouagadougou. Les objectifs principaux étaient bien (i) de croiser les regards sur nos pratiques et nos histoires partenariales et dans la mesure du possible (ii) d’élaborer les outils d’analyse et d’envisager les voies et moyens pour les améliorer.

Pour les ONG membres du GI, le troisième objectif de ce processus sera de se doter d’une prise de position claire à faire valoir sur cette question pour – avec ses partenaires respectifs – se donner pour ambition d’influencer les pratiques des politiques publiques et des bailleurs de fonds.

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

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

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

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

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

- De même que des pays devenus des puissances économiques et politiques modifient la catégorie couramment utilisée de « pays du sud » avec celle de « pays émergents », il est temps **de reconnaître l’émergence de compétences et de capacités dans les pays partenaires** qui modifie les soi-disant « manques » et besoins de « renforcement ».
- Des problématiques mondiales comme le changement climatique, les évasions fiscales, la gouvernance des biens publics mondiaux ou encore la gestion des flux migratoires, **renforcent l’interdépendance** entre les pays et mettent les uns et les autres **en position d’acteurs du changement**, aussi bien ceux du « nord » que ceux du « sud », pour

² L’initiative menée conjointement par le CIEDEL et l’IRAM avec le RAIL au Niger n’a pas pu se joindre à ces temps de débat mais fait l’objet d’une fiche de synthèse et est associée à l’atelier final de Ouagadougou.

utiliser ces dénominations courantes bien qu’inadaptées pour parler en l’occurrence des pays d’Europe et d’Afrique de l’Ouest. Ce ne sont donc pas seulement les territoires du « sud » qui sont concernés, les acteurs du « nord » doivent aussi agir sur leurs territoires.

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

I. LES DESEQUILIBRES DE LA RELATION PARTENARIALE

Ils sont réels... mais :

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

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

1. Systématiser la régulation du partenariat :

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

2. Affirmer le principe de co-engagement :

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

3. Passer du partenariat subi au partenariat souhaité :

- « Pour réduire les déséquilibres, multiplions les partenariats ». Certains participants affirment que l’équilibre d’un partenariat se trouve dans la **capacité des organisations à diversifier leurs partenariats pour restreindre leur dépendance** technique et financière.

Cette « **émancipation** » favorise la construction d'une collaboration tenant compte des **capacités** et volontés réelles de chacun. La **vision**, les **spécificités** et les **plus-values** de chacun sont mieux **identifiées** et **assumées** ; au total, le partenariat est plus « souhaité » qu'« obligé ».

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

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

5. Donner la priorité aux déséquilibres de financement :

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

II . LE MANQUE DE CAPACITES

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

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

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

•Les capacités techniques en Afrique sont avérées et reconnues

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

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

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

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

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

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

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

III . LE PRINCIPE DE SOUVERAINETE

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

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

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

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

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

2 . La visibilité est un gage de souveraineté :

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

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

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

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

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

IV. LE PRINCIPE DE SOLIDARITE

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

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

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

1 . Au nom de la solidarité, partager les risques :

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

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

- ▶ Accompagner l'émergence de **collectifs d'acteurs** puissants.
- ▶ Renforcer les complémentarités avec les actions de **plaidoyer** au Nord comme au Sud.
- ▶ Promouvoir **les complémentarités et les échanges d'expériences** entre acteurs du Sud et du Nord.
- ▶ Valoriser le rôle des **migrants** comme **passeurs de solidarité** entre territoires d'« ici » et de « là-bas ».
- ▶ Construire une **cartographie des expertises** en Afrique pour **favoriser les échanges** croisés en :
 - Offrant une marge de progression importante aux structures dans le développement de nouveaux projets/programmes de solidarité.
 - Favorisant l'émergence de nouveaux modèles économiques et la constitution de fonds propres pour les partenaires du Sud en les mobilisant sur des actions telles que des évaluations de projet, un accompagnement technique etc.
 - Renforçant l'expertise et la reconnaissance de ces partenaires auprès de nouveaux acteurs.
 - Offrant un espace de visibilité sur le site internet du Groupe Initiatives.Développer la capacité à **nouer des partenariats avec le secteur privé** en Afrique.
- ▶ Parler d'une part de partenaires et de partenariat quand il y a avant tout **une certaine qualité de relation** entre eux et d'autre part d'alliés et d'alliance quand il y a **partage d'une même ambition de changement politique**. Les deux termes étant de ce fait complémentaires, mais l'alliance est évidemment plus forte. Elle suppose (1) une lecture géopolitique commune aux échelles locale, nationale et internationale ; (2) une stratégie commune ; (3) une mise en œuvre opérationnelle partagée.

PRÉSENTATION DES TROIS PROBLÉMATIQUES DE L'ATELIER

Introduction : Dans la continuité des travaux de capitalisation présentés ci-dessus (14 fiches de synthèse, synthèse des thé-palabres), nous nous retrouvons avec l'ensemble des protagonistes mobilisés dans les deux premières étapes pour l'« atelier final » à Ouagadougou. Notre **objectif** est de prolonger ensemble notre analyse et de proposer des pistes pour donner davantage de sens, de contenu, d'outils et de rythme à nos partenariats et ainsi, d'être mieux en mesure de relever les grands enjeux communs à nos territoires d'intervention et de vie. Le comité de pilotage propose (i) de s'appuyer sur les constats critiques des thé-palabres et (ii) de se réunir simultanément en plénière et en ateliers pour animer et mettre en débat trois problématiques [cf. encarts ci-dessous] :

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

Le partage des responsabilités et des financements

2. Partenariat et problématiques de changement :

Avons-nous les capacités de nos ambitions ?

3. « Nord » et « Sud » sens dessus-dessous :

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

Un travail réflexif et prospectif : vers l'émergence de généralités tirées de notre diversité !

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

En effet, étant donné la diversité des situations et les limites évidentes de l'échantillon (14 initiatives), assumons ensemble cette prise de risque qui consiste à vouloir **tirer des leçons** de ces expériences spécifiques. Si chacun d'entre nous est venu avec ses réalités, nous serons d'abord à l'écoute des autres et systématiquement amenés à quitter notre spécificité pour **aller vers des sujets plus généraux, d'intérêt commun** : voilà une voie unique pour construire nos solidarités !

Dès lors, donnons-nous la liberté d'affirmer des choses avec un peu de culot quitte à généraliser de manière abusive : nous avons fait le choix de rester entre nous à cette dernière étape sans inviter nos partenaires institutionnels ni nos réseaux. Continuons à **parler franchement** sans peur, ni arrière-pensée, **pour faire évoluer nos pratiques, au regard des enjeux qui nous entourent**.

Problématique N°1

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

Le partage des responsabilités et des financements

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

Sous questions :

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

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

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

Problématique N°2

Partenariat et problématiques de changement.

Avons-nous les capacités de nos ambitions ?

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

Sous questions :

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

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

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

Problématique N°3

« Nord » et « Sud » sens dessus-dessous

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

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

Sous questions :

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

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

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

Lundi 21 octobre			
Journée :	Arrivée des participants à Ouagadougou - Hôtel des Conférences Ouind Yide		
Mardi 22 octobre			
9h00 :	Accueil des participants	Animateurs	
9h30 :	Introduction de l'atelier - Présentation du programme.....		C. Lespinats
	Rappel des étapes précédentes [cf. Carnet du Participant].....		J. Casteuble
	Point sur les « règles du jeu » (présentation des grands témoins).....		J. Casteuble
10h00 - Pause café/thé			
10h30 :	Présentation des 3 problématiques des ateliers.....	O. Le Masson	
	Débats en plénière (pourquoi / pour quoi ? réactions ? compréhension ?).....	M. Lévy	
	Répartition dans les ateliers		
12h30 - Pause déjeuner			
14h00 :	Travaux de groupes [par problématique – Cf. présentation des problématiques]		
	Groupe 1 : Co-engagement et partenariat.....	S. Mason et C. Lespinats	
	Groupe 2 : Partenariat et problématiques de changement.....	O. Le Masson et J. Casteuble	
	Groupe 3 : Nord et Sud sens dessus dessous.....	M. Lévy	
15h30 - Pause café/thé			
17h30 :	Fin des travaux de groupe		
19h00 / 22h00:	Invitation à la soirée du Groupe Initiatives		
Mercredi 23 octobre			
9h00 :	Restitution des travaux du Groupe 1 et débats en plénière.....	S. Mason et C. Lespinats	
	Propositions de recommandations		
10h30 - Pause café/thé			
11h00 :	Restitution des travaux du Groupe 2 et débats en plénière.....	O. Le Masson et J. Casteuble	
	Propositions de recommandations		
12h30 - Pause déjeuner			
14h00 :	Restitution des travaux du Groupe 3 et débats en plénière.....	M. Lévy	
	Propositions de recommandations		
15h30 - Pause café/thé			
16h00 :	Expression libre des grands témoins (30').....	Grands témoins	
	Synthèse des travaux et mise en perspectives (30').....	Comité de Pilotage	
	Mot de clôture.		
17h30 :	Fin de la journée.....	Groupe initiatives	
Jeudi 23 octobre			
9h30 :	Elaboration de la note de positionnement du Groupe Initiatives.....	Membres du Gi	
12h30 - Pause déjeuner			
Après-midi : libre			
		Départ en journée ou soirée	

- Philippe Lavigne Delville (Gret), *Création, appui, renforcement d'opérateurs intermédiaires*, Synthèse du séminaire interne du Gret sur les opérateurs intermédiaires, Traverses n°1, Editions du Groupe Initiatives, 1997
- Carlos Cubillos (VSF) et Frédéric Apollin (Cicda), *Renforcement de la société civile, politique d'alliances et partenariat*, Texte de référence VSF et Cicda, Traverses N°14, Editions du Groupe Initiatives, 2004
- Jean-Bernard Spinat (Iram), Bakary Traoré (PCPS) et Anne-Sophie Saywell (Groupe Initiatives), *Appui et conseil aux organisation paysannes en zone Office du Niger, du projet centre de prestation de services aux « Faranfasi So »*, Traverses n°16, Editions du Groupe Initiatives, 2006
- Guy Tally Osono, *Partenariat entre acteurs locaux et gestion de crise. Cas du projet de construction de puits équipés de pompes manuelles dans la commune rurale de Nkolafamba, Cameroun*, Traverses n°24, Editions du Groupes Initiatives, 2006
- Clémence Pajot (sous la coordination de), *Guide partenariat : Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud*, Coordination Sud, 2006
- Enda Graf Diapol, *Construire, gérer, évaluer un partenariat, Outils et supports*, 2009
- Sylvie Chevrier, Michaël Viegas. *Prendre en compte la dimension culturelle dans les pratiques de délégation des responsabilités*, Coopérer aujourd'hui n°71, Janvier 2011
- Emilie Barrau, Philippe Lavigne-Delville, Daniel Neu. *Adapter les démarches de développement local au contexte institutionnel et aux acteurs*, Coopérer aujourd'hui n°62, Octobre 2008
- Pierre-Yves Lemeur. *Cedac et Gret : histoire d'un partenariat*, Coopérer aujourd'hui n° 57, Janvier 2008
- Sylvie Chevrier, *Valoriser la dimension interculturelle dans le management des projets de coopération*, Coopérer aujourd'hui n°56, Novembre 2007
- Christian Castellanet, *Regards sur le partenariat Gret / Enda Graf, réflexions sur les conditions et les modalités d'une partenariat équilibré*, Coopérer aujourd'hui n°12, Février 2000
- François Xavier Dupret, *Repères et outils pour des partenariats équitables et solidaires*, Cercle de coopération des ONGD, Février 2013

POURQUOI CE GLOSSAIRE ?

Les fiches de synthèse proposées comprennent des termes dont la définition dépend souvent de variations d’usage au sein des structures et parfois même des équipes. Ce glossaire – qui s’inspire en grande majorité de définitions classiques – décline les termes qui peuvent freiner la compréhension et la prise en main des outils d’analyse proposés. Ils ont été utilisés lors des thé-palabres et repris dans le carnet du participant. Les définitions proposées n’engagent en rien ni les membres du GI ni leurs partenaires.

* : Renvoie à la définition d’autres termes dans le glossaire.

Alliance : Union contractée par engagement mutuel. L’alliance suppose une même lecture géopolitique, une ambition politique commune et une stratégie opérationnelle partagée pour promouvoir le changement*.

Capacité : Quelle soit d’ingénierie, politique, organisationnelle, technique..., qu’elle relève du savoir, du savoir-faire ou du savoir-être, elle renvoie à la qualité d’une personne ou d’une structure pour comprendre et faire quelque chose (< faculté, aptitude, compétence).

Changement social (ou sociétal) : Transformation sociale (ou sociétale), repérable dans le temps et aux conséquences durables, concernant l’ensemble du système social d’une collectivité. Par la modification en profondeur de la structure du système social qu’il induit, le changement social est plus qu’un changement dans la société, c’est un changement de société.

Chef de file : Dans le cadre d’un consortium multi-partenarial, la majorité des bailleurs de fonds exigent qu’un chef de file soumette la proposition et signe le contrat de subvention : en tant que récipiendaire des fonds, il devient l’unique responsable, vis-à-vis de l’administration contractante, de l’exécution du contrat... Cette conditionnalité est un facteur de déséquilibre dans la relation entre le chef de file et les partenaires.

Co-engagement : Démarche de répartition et d’ajustement des niveaux de responsabilité juridique, technique et financière qui tient compte des activités mises en œuvre par chaque partie. Les procédures de suivi-évaluation, de contrôle voire de sanction doivent être partie intégrante de cette démarche partenariale.

Co-développement (local/territorial) : Processus de développement partagé, simultané entre plusieurs territoires, autour d’un positionnement renouvelé des acteurs de développement. Les migrants, citoyens de leurs territoires d’origine et de vie sont des acteurs clefs des processus de co-développement local.

Co-élaboration : Démarche participative permettant la pleine implication des différentes parties dans la (co-)construction d’actions répondant du mieux possible à des enjeux de territoire conjointement identifiés.

Co-financement : Procédé visant à compléter le financement octroyé par un bailleur pour couvrir la totalité du budget et réaliser le projet prévu. Partager systématiquement les responsabilités en termes de mobilisation des co-financements et de gestion financière est une piste pour un meilleur équilibre partenarial.

Co-opération : Processus de collaboration initié par plusieurs acteurs (citoyens, élus, techniciens...) visant à mettre en œuvre une stratégie commune bénéficiant équitablement aux différentes parties.

Communauté de vision / de destins : Le terme désigne un projet politique commun autour de valeurs fondamentales partagées ; un partage d’idéaux articulé à une communauté de conduites et de pratiques entre des citoyens conscients de vivre sur une même planète et de devoir en partager et en préserver les ressources pour assurer l’avenir des générations futures.

Complémentarités géographiques : Au même titre que la recherche de complémentarités techniques*, la répartition des responsabilités dans des territoires géographiques différents permet d’éviter les logiques concurrentes pour deux structures aux mêmes savoir-faire et suggère au final de partager les expériences.

Complémentarités techniques : Union d’acteurs dont les compétences techniques respectives s’articulent parfaitement pour permettre la réalisation efficace et efficiente d’activités à court, moyen ou long terme.

Concertation : Processus de réflexion pluri-acteurs qui vise à construire une décision consensuelle, partagée par la plus large majorité. A ne pas confondre avec (i) consultation qui se résume souvent à une demande d’avis, (ii) négociation en ce que la concertation n’aboutit pas nécessairement à une décision mais qu’elle vise à la préparer, (iii) médiation en ce qu’elle ne fait pas intervenir un tiers pour faciliter la recherche d’un accord mais est animée par l’une ou plusieurs des parties prenantes.

Convention cadre : Outil (précieux !) par lequel les partenaires identifient leurs valeurs communes et s’accordent sur une vision et des ambitions partagées : c’est le véritable socle idéologique d’un partenariat*.

Déséquilibre positif : Le partenariat* peut reposer sur des déséquilibres bien identifiés que le projet commun va permettre sinon de combler au moins d’utiliser à bon escient. Les participants aux thé-palabres ont parlé de déséquilibre positif comme certains emploient le terme de discrimination positive.

Développement local : Processus de définition – à partir de la valorisation optimale des ressources locales°- de stratégies concertées et durables pour le développement social, économique, culturel et envi-

ronnemental des territoires. « Ce n’est pas une science exacte mais une délicate alchimie qui se transforme dans les laboratoires de la société que sont les territoires. Aucune démarche ne peut et ne doit être érigée en modèle reproductible : le développement local doit rester un processus fondamentalement politique et non technique, qui pousse chaque citoyen à devenir acteur engagé de son avenir » [B. Brunet].

Gouvernance : Au sens classique, il englobe les processus et les instances par le biais desquels individus et groupes expriment leurs intérêts, exercent leurs droits, assument leurs obligations et règlent leurs différends. Les questions de partenariat* et d’alliance* y sont centrales. « Notons que le terme, polysémique, utilisé à des niveaux très différents, analytique ou descriptif, souvent les deux à la fois ne fait pas l’unanimité en sciences sociales » [J-P.O. De Sardan].

Partenariat : Cadre d’actions conjointes entre (au moins) deux parties, visant à atteindre un objectif commun. Il peut-être formel (conventionné*) ou informel, établi à court ou moyen terme. Il est évolutif et peut s’inscrire dans le temps long : il est alors soumis à un équilibre dynamique qui évolue en fonction des compétences de chaque partie et des enjeux (de territoire) qu’il cible. Il est construit sur un nécessaire consensus : la notion de partenariat est fondée sur la reconnaissance des différences qui régissent la logique et les intérêts mutuels des différents acteurs impliqués. Lorsque les parties partagent des ambitions politiques de changement social*, le partenariat peut aboutir à une alliance*. Sujet principal de cet atelier.

Principe de réciprocité : Il oblige celui qui agit sur autrui à subir cette même action, et celui qui subit à agir. La définition en amont d’objectif commun au sein d’une communauté de destin* permet de dépasser ce concept pour parler de co-engagement*.

Projet/Programme : On appelle projet un ensemble finalisé d’activités et d’actions entreprises dans le but de répondre à un besoin défini dans des délais fixés et dans la limite d’une enveloppe budgétaire allouée.

Protagoniste de changement : Acteur important (sinon principal) qui, par la mobilisation de ses capacités* et ses alliances* participe à la transformation de la société dans laquelle il vit.

Régulation du partenariat : Démarche visant à mettre en adéquation la vision politique et les modalités de collaboration. Elle renvoie aux nécessaires temps de dialogue entre les parties et aux outils et méthodes de suivi-évaluation du partenariat.

Renforcement de capacité : Action visant à accroître l’aptitude d’un acteur dans une perspective, à terme, d’autonomie. Plusieurs types de capacités* sont distinguées : politiques, techniques, d’organisation...

Risques : Le partenariat génère des risques pour les parties prenantes qui doivent être identifiés et considérés de part et d’autre. Trois types de risques ont été évoqués : financier (pour consolider l’assise financière de son partenaire), politique (comment être sûrs de recueillir l’adhésion des citoyens ?) et technique (exigence de qualité en rapport aux délais de réalisation des bailleurs).

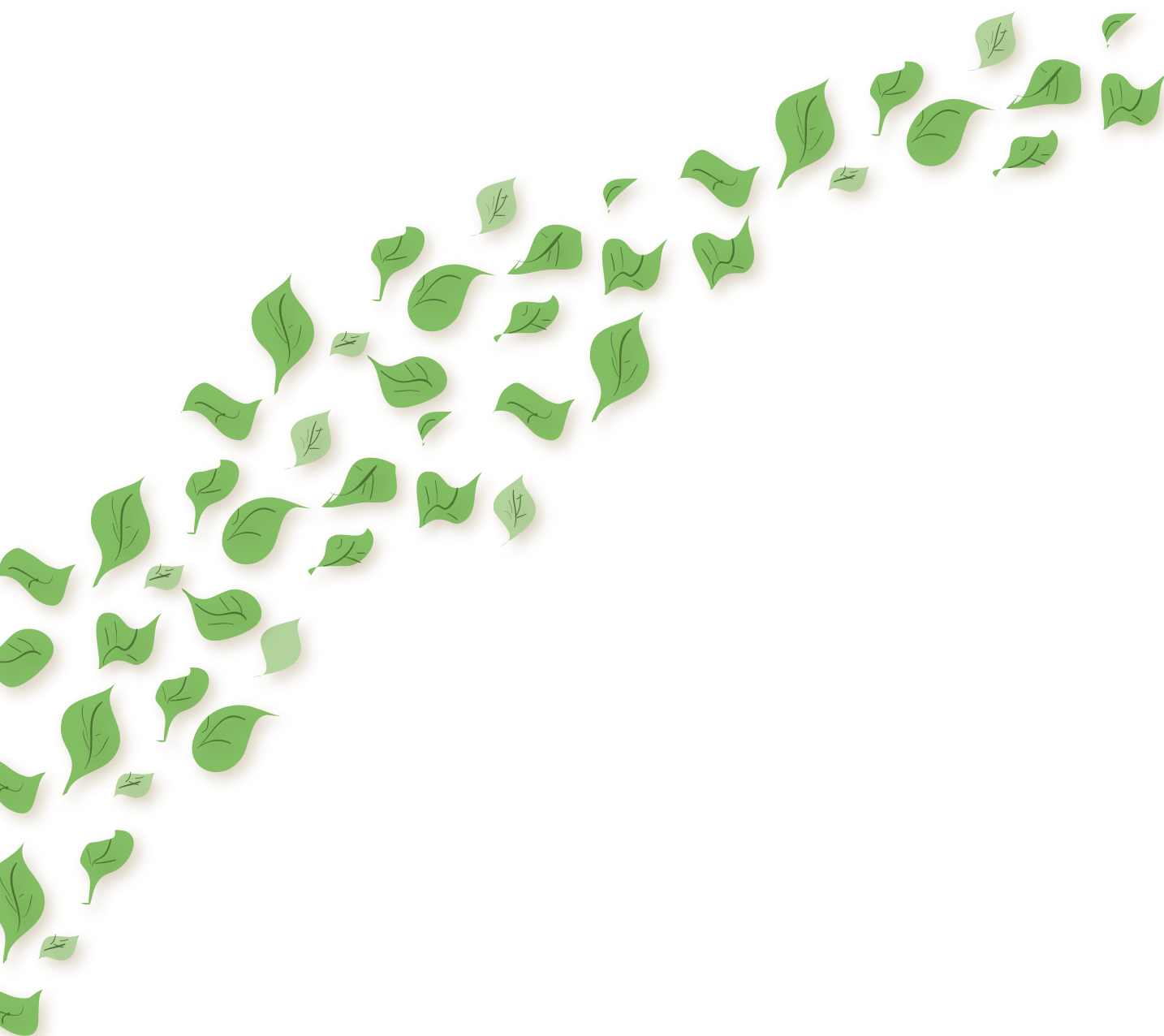
Solidarité : Etre solidaire, c’est vouloir partager, échanger (donner et recevoir) dans un esprit de respect et de reconnaissance réciproque entre partenaires* décidés à agir ensemble pour imposer les changements* irréversibles indispensables pour mettre un terme à des situations intolérables. [Les cahiers de la solidarité, CRID, 1997]. Ces Journées d’étude posent comme 4ème hypothèse qu’il y aurait non pas une « rupture de solidarité » mais un « besoin », une « demande de solidarité » qui donnerait du sens à nos partenariats*.

Souveraineté : Elle désigne le droit exclusif d’exercer l’autorité politique (législative, judiciaire et/ou exécutive) sur un territoire*. Dans le cadre du partenariat*, elle désigne la qualité propre à une organisation/ institution de se gouverner, de décider et d’agir par elle-même. Elle relève aussi du principe supposé de légitimité à agir mieux du partenaire africain (pouvoir public ou société civile) vis-à-vis de son partenaire européen. Ce dernier est alors chargé d’exercer son « devoir de réserve ou d’élégance ». Faux ami des logiques partenariales, elle peut être bousculée par les principes tout aussi légitimes de solidarité*.

Stratégique (approche) : Processus par lequel (au moins) deux acteurs définissent à partir d’une vision commune et d’un objectif partagé, les actions à mettre en œuvre pour l’atteindre. L’approche stratégique sous-entend une collaboration évolutive sur le temps long des partenaires.

Tactique (approche) : Processus par lequel deux acteurs ou plus, collaborent à court terme dans le cadre d’un projet ou d’un programme* sur un territoire limité, bien souvent sous l’effet d’une opportunité de financement. En ce sens, cette approche s’oppose à l’approche stratégique*.

Territoire (enjeux de) : Le concept en géographie renvoie au réel, à l’espace socialisé, aux espaces vécus : il peut être une ou plusieurs collectivités, un quartier, un bassin versant, un parcours de transhumance... Partant du principe qu’aucun territoire n’est donné mais qu’il est construit socialement, le Gi a ouvert la définition afin d’appréhender toutes les pratiques partenariales et de les mettre en rapport dialectique avec les enjeux de développement territoriaux qu’elles souhaitent relever. Autre sujet principal de cet atelier.



© Groupe initiatives. Tous droits réservés. 2013

- Arco Iris, 46 rue de la République 93100 Montreuil-sous-Bois
- Conception graphique : Emilie Kauffmann - emme.mann@gmail.com

Ce programme est financé par

