

## ENTRE LOGIQUE PROJET ET DESIR D'AGIR ENSEMBLE : QUELS PARTENARIATS POUR LE GRDR ?

Atelier de réflexion interne  
Rencontre annuelle des équipes GRDR

*Bamako, du 07 au 08 Décembre 2010.*

### A. CONSTATS ET RAPPELS :

En 2003, lors des intercellules, nous avons souligné l'importance de nouer des alliances stratégiques pour **sortir de notre enclavement** dans le bassin du fleuve Sénégal et en Casamance. Au-delà de la nécessité de ces partenariats pour accéder à certains appels à projets notamment européens, nous étions conscients que ces alliances étaient **une condition pour prétendre porter un plaidoyer efficace** à l'échelle nationale sur les questions de gouvernance et développement local, de migrations, de sécurité alimentaire et de gestion des ressources naturelles.

Fort de cette orientation, le GRDR a depuis conclu **un nombre important de partenariats** et, le plus souvent, formalisé des conventions privilégiées de collaboration aux niveaux local, sous régional, européen et international. Sous forme de cadres génériques sur les valeurs et visions partagées, ces conventions ont dans beaucoup de cas été complétées par des contrats opérationnels de mise en œuvre d'actions de terrain.

Toutefois, et malgré le niveau d'encadrement **nous rencontrons des difficultés importantes** dans la conduite de ces partenariats, qu'ils soient inscrits dans le cadre d'un consortium de mise en œuvre de projet, de renforcement de capacités de partenaires locaux ou dans des logiques de plaidoyers. Nous avons à chaque fois vécu des moments de flottement et de tension qui, dans certains cas, ont lourdement handicapé l'action et fini par des ruptures préjudiciables. Le temps consacré à la gestion de ces partenariats est de loin ce qui a le plus mobilisé les opérationnels, la direction et le CA et le plus souvent dans des situations d'urgence et de gestion de crise.

**Cette situation est plus que préoccupante! Une réflexion interne est urgente pour tenter d'expliquer ces échecs récurrents et de formuler des mesures correctives.** Le GRDR a-t-il quelque chose à se reprocher? Choisissons-nous mal nos partenaires? Ce problème est-il inhérent à tout partenariat? Le monde associatif de solidarité internationale est-il mal outillé pour nouer des partenariats en bonne intelligence? Les contraintes des bailleurs sont-elles si fortes que la relation ne puisse pas s'épanouir? Quand il y a un partenariat, est-ce un mariage d'amour ou de raison? Les motivations sont-elles réellement partagées? Les termes de l'échange sont-ils équilibrés entre les parties prenantes? Les finalités et objectifs du partenariat sont-elles clairement énoncées? Sont-elles conjoncturelles? Comment des finalités claires et ambitieuses peuvent-elles nous aider à dépasser les inévitables incompréhensions et erreurs qui jalonnent la mise en œuvre du partenariat? Prend-on le temps de connaître et de reconnaître nos futurs partenaires? Quels doivent être les indicateurs clefs? Doit-on adopter l'adage qui dit « mieux vaut être seul que mal accompagné! »?

Au contraire, la dynamique actuelle montre que **nos partenaires se multiplient et la typologie est devenue complexe** :

- Partenariats financiers, techniques, politiques...
- Avec des organisations de migrants, des ONG, des bureaux d'études, des coopérations décentralisées, des fondations privées, des organismes de recherche ou au cœur de réseaux...
- Qu'ils soient maliens, sénégalais, mauritaniens, bissau guinéens, ouest africains, français, européens...

« Co-opération » et « co-développement » sont deux notions qui supposent des partenariats riches et solides, vivants et porteurs d'innovation. Le préfixe « co- » que certains rapprochent aussi du « et là-bas » cher au GRDR relève bien de l'idée d'être avec, de faire avec, de vivre avec... Et il est certain que **le partenariat est une condition pour, tout en restant cohérent avec nos discours, porter un plaidoyer ambitieux et influencer les politiques.**

Dès lors :

- Quelle définition et quelles finalités donner à ces partenariats ? Comment faire remonter les attentes de chacun ?
- A partir de **quels principes** (complémentarité géographiques et thématiques, non concurrence, valeurs communes, viabilité financière... ?) poser la première pierre d'un partenariat ?
- Comment **construire, animer et faire vivre ces partenariats** tout en assurant leur équilibre et leur pérennité ? Quelles sont **les étapes clefs** à respecter pour que les partenariats grandissent ? Comment réinventer constamment le partenariat pour que les parties l'appréhendent positivement et non comme une contrainte à leur propre développement ? Quelles sont les caractéristiques clefs de ces étapes et quels sont les indicateurs qui permettent de conclure qu'il est temps de passer à une autre étape... ou d'y mettre fin ?
- Notre structure managériale handicape-t-elle la conduite de nos partenariats ?
- Comment neutraliser les enjeux financiers ?
- Quelles sont les spécificités des partenariats pluri acteurs ? Comment sortir du bilatéralisme pour construire un jeu à plusieurs acteurs ?
- **Quelle typologie** des partenariats et **quelles pratiques différenciées** entre un partenaire de coopération décentralisée, une association de migrant, une collectivité locale au Sud, une OSC locale, une ONG de même calibre que nous, etc ? De l'ancrage régional fort (partenaires locaux, nationaux) à la dimension internationale reconnue (partenaires en réseaux, plaidoyer), en fonction des échelles d'intervention, quelle stratégie de communication et quelle autonomie de gestion ?

Pour trouver des éléments de réponses à ces questionnements, **une réflexion collective est proposée pour tirer des leçons de nos différentes expériences** et mettre en place des outils nécessaires pour construire des partenariats réussis.

C'est ce questionnement sur la finalité et les modalités de conduite de partenariat que nous nous proposons de partager lors de notre prochaine rencontre annuelle des équipes GRDR qui aura lieu cette année à Bamako **les 7 et 8 décembre 2010.**

## B. OBJECTIFS D'UNE RENCONTRE INTERNE AUTOUR DE CE THEME

Les enjeux principaux de la rencontre de 2010 porteront donc sur la mise en débat de la thématique « partenariat » à travers une organisation souple alliant à la fois des moments de détente, des temps de travail propice à la mise en commun et à des réflexions de groupe.

Il s'agira de permettre aux équipes du GRDR et aux administrateurs (CA et COS) de :

1. Capitaliser les expériences partenariales du GRDR (positives et/ou négatives)
2. Se questionner sur les bonnes pratiques de partenariats
3. Confronter nos expériences avec d'autres partenaires
4. Identifier ensemble le cadre et les étapes clés pour construire des partenariats réussis.

## C. RESULTATS ATTENDUS

Les équipes et administrateurs du GRDR disposeront à l'issue de ces journées :

- D'un cadre commun d'analyse des partenariats
- D'éléments de réflexion sur la définition d'une stratégie de partenariat
- D'indicateurs méthodologiques sur la conduite et le renforcement de leurs partenariats
- D'une méthode pour mesurer la qualité de leurs partenariats

## D. METHODOLOGIE D'ANIMATION DE LA RENCONTRE

Quatre temps seront retenus pour ces deux jours de travail :

- Un temps de partage d'expériences internes
- Un temps de partage d'expérience d'autres membres de notre réseau
- Un temps de mise en commun et d'analyse critique de ces expériences qui sera conduit en atelier
- Un temps de construction commune d'**une feuille de route** qui établira la marche à suivre pour établir un bon partenariat.

La méthodologie d'animation est articulée autour :

1. Etudes de cas : une trame (cf p.5) pour une contribution écrite est proposée aux équipes afin de décrire leur expérience. Une intervention d'un partenaire historique pourrait avoir lieu sur le thème : Comment se vit un partenariat avec le GRDR ?
2. Une grille d'analyse de ces expériences structurera les échanges en atelier ;
3. Une pochette du participant sera constituée qui regroupera : les fiches d'expériences capitalisées par les équipes, la grille d'analyse, des références bibliographiques pour aller plus loin et des exemples de partenariats réussis d'autres partenaires.
4. Des travaux de groupes permettront d'affiner la réflexion afin de formuler des bonnes pratiques ;
5. Un temps de mise en commun et de restitution des analyses ;

6. Un CR qui restitue ce que nous avons fait : prévoir un enregistrement des plénières et des ateliers pour une transcription ultérieure ;
7. Rapporteurs et animateur : Pour donner une dimension participative et dynamique à ces rencontres, deux rapporteurs seront désignés parmi les participants pour chaque temps fort. Les rapports seront collectés le mardi et le mercredi soirs, dans l'optique d'élaborer rapidement le CR de la rencontre. Toutes les bonnes volontés sont les bienvenues.
8. De même l'animation des temps forts sera faite par les salariés. L'animation globale des deux jours revient à la DOP-DPA avec un appui du DE.

	7 Décembre	8 Décembre
<b>MATIN</b>	<b>Accueil des participants</b> → Introduction des journées → Etudes de cas et analyse des expériences GRDR	→ Constitution des groupes ; → Travail de réflexion en atelier
<b>APRES MIDI</b>	→ Exemple de partenariat GRDR vu de l'extérieur Suite analyse des expériences GRDR	→ Restitution des travaux ; → Elaboration du cadre partenarial → Conclusion de l'atelier