

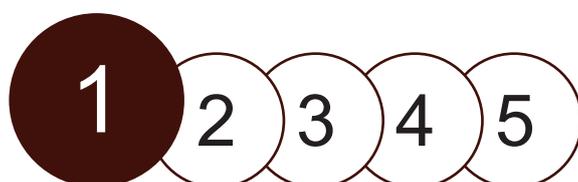
Collection I

CHANGER L'AIDE, C'EST NOTRE AFFAIRE A TOUS

Série CP

DU PROJET À LA CONVENTION
DE PARTENARIAT

POURQUOI ÉTABLIR UNE « CONVENTION » ENTRE PARTENAIRES ?



INTRODUCTION

Contenu

Des paroles et des écrits provenant de responsables d'Organisations Paysannes (OP) et d'agents d'Organismes d'Appui (OA) ont été recueillis entre 1998 et 2001. Des extraits de ces témoignages sont reproduits dans ce livret, ainsi que des notes rédigées par des «noyaux» de discussion. Seuls les titres ont été rédigés par l'équipe du GRAD.

Liaisons avec d'autres livrets

Ce livret CP1 fait partie de la série de 5 livrets appelée : «DU PROJET A LA CONVENTION DE PARTENARIAT» (voir leur contenu en page de couverture).

Cassette de ce livret CP1

Une cassette en français est disponible. Elle comporte des extraits de l'interview de :

Mme Joséphine NDIONE, GRAIF : «Relations entre OP, ONG et partenaires d'aide et conseils à ces derniers « (Sénégal) - Fiche n° 165

M. Demba KEITA, APRAN : «Une ONG allemande accompagne, pas à pas, une Union de groupements au Sénégal» (CAD)» (Sénégal) - Fiche n° 33

M. Pierre Maney PAZIMI, OP de Bissi Mafou : «L'argent de l'aide est trop devant» (Bissi, Tchad) - Fiche n° 451

M. Malick SOW, Secrétaire général de la FAPAL : «Un partenariat de longue haleine réussi entre l'association FAPAL (Sénégal) et l'ONG SOS-Faim (Belgique) « (Sénégal) - Fiche n° 82

On trouve aussi ces extraits sur le site du GRAD : www.grad-s.net

Conseils pour la lecture et l'animation

Les 5 livrets de cette série sont faits pour servir de point de départ de discussions au sein d'une OP. Ils seront utiles aux responsables de l'OP, avant et pendant une négociation avec un partenaire avec lequel on a déjà de bonnes relations. Pour en tirer parti, il faudra parfois passer toute une réunion sur l'un des thèmes de l'une des pages.

Lexique

Les mots un peu rares sont marqués d'une * et sont expliqués dans le lexique de la page 15.

POURQUOI ÉTABLIR une «CONVENTION» entre PARTENAIRES ?

SOMMAIRE

<u>Coopérer entre partenaires va au-delà de la négociation d'un projet et même d'un programme</u>	4
<u>Une façon de collaborer durablement entre une OP et une OA</u>	6
<u>Apprendre à travailler entre membres de l'OP et agents de l'OA</u>	8
<u>Construire un partenariat exigeant</u>	10
<u>Comparer un contrat de projet* et une convention de partenariat*</u>	12

OBJECTIF DU LIVRET CP1

Faciliter la discussion de l'idée de «progresser grâce à l'appui d'un partenaire». Chercher à s'accorder sur des principes de relation, pas seulement par un contrat de projet. Prévoir, en signant avec lui une convention de partenariat, comment l'on agira pour coopérer efficacement plusieurs années et dans la bonne entente.

Thème 1

Coopérer entre partenaires va au-delà de la négociation d'un projet et même d'un programme

1. Des aspects existent ou surgissent lors de l'exécution qui ne sont pas l'objectif direct d'un projet

Les noyaux ont cité ceux-ci :

- les études à financer durant la réalisation afin de minimiser les risques d'échec,
- les frais issus des dispositions indispensables pour garantir une meilleure réussite du projet,
- la prise en charge d'une part des charges d'administration de l'OP,
- le coût des indemnités pour «motiver» les animateurs paysans,
- les visites à d'autres OP compétentes dans le domaine du projet,
- la formation et l'accompagnement des femmes et des responsables,
- la communication, etc.

Rencontres Dapaong et Sawani

2. Certaines fonctions* sont le ciment de la construction de l'OP

Parallèlement, il y a des actions sectorielles que l'association continue à mener avec l'appui de la FONGS dans le cadre de la formation, mais aussi avec le GRAD dans le domaine de la communication. Ces actions ont permis à Jig-Jam de se renforcer par l'acquisition de matériel et d'utiliser, assez efficacement, la radio rurale. Ces projets sont venus renforcer ce que nous avons à faire avec notre programme.*

Sara Diouf

Le deuxième élément est la communication : que pourrions-nous faire pour que la communication soit un volet permanent du programme, financé comme les autres volets ?

Mathieu Diouf

NOTE : • En Italique : extraits d'interviews
• En caractère normal : écrits, lettres, comptes-rendus

«La négociation d'un projet (ou d'un programme) porte sur les activités à réaliser et les contributions à fournir... Et le reste ?»

- GRAD

3. Certaines actions sont les bases de l'avenir et de l'autonomie de l'OP

Je pense qu'il y a un aspect qu'il ne faut pas perdre de vue : quelles que soient les aides [au début des fonds souples (maintenant finis), puis des projets (terminés désormais) et aujourd'hui des programmes], un jour, elles seront finies. Je pense que la chose à faire c'est d'essayer de voir les voies et les moyens pour se prendre en charge. Sinon, les réalisations ne durent pas. On peut, à mon avis, élaborer des programmes comprenant des activités entrepreneuriales. Celles-ci, à la longue permettront l'autonomie financière et couvriront les charges de fonctionnement de l'association.

Mathieu Diouf

4. Et puis comment allons-nous nous organiser pour mieux nous connaître entre OP et OA ?

Et d'abord, un, les ONG n'ont pas de temps ; je n'ai jamais vu une ONG dire : «Je viens pour un mois ou deux mois discuter avec vous, voilà, est-ce que vous pouvez me recevoir d'ici une semaine, disons : le tant». Non jamais ! Leur agent vient et dit : «Je vous accorde la matinée, est-ce que vous discutez avec nous ?» Bon, les sujets sont souvent intéressants mais après midi, ils disent : «On a discuté, on a fini, voilà à la prochaine !». Comment vous voulez qu'on discute de choses sérieuses, avec quelqu'un qui vient pour quelques heures ? Ce n'est pas possible. Et parfois, ils ne parlent que d'argent.

Pierre M. Pazimi

Thème 2

Une façon de collaborer durablement entre une OP et une OA

Le partenariat entre une fédération de paysans du Nord Sénégal et une ONG belge montre qu'une relation peut se vivre dans la durée sans pour autant que l'ONG ne s'impose face à l'organisation paysanne.

M. Malick Sow, Secrétaire Général de la FAPAL (Fédération des Associations Paysannes de Louga) explique ceci :

«Le partenariat entre eux (SOS-Faim) et la Fédération nous paraît positif pour plusieurs raisons :

a) SOS-Faim n'a pas voulu nous suivre dans nos ambitions de départ : leur soumettre un gros programme et qu'ils mettent de grosses sommes à notre disposition. Ils ont préféré être francs avec nous, nous tenir un langage de vérité. Ils nous ont fait comprendre que nous ne nous connaissions pas et qu'avant de mettre des montants importants à notre disposition, nous devons nous connaître. C'est à travers des subventions annuelles de 6 puis 12 puis 15 millions CFA que nous pourrions le faire. Même si cela devait prendre du temps, c'est comme cela qu'ils comptaient travailler avec nous.

b) Ils ont été très sensibles à tous les problèmes que nous leur avons posés et pour tous nous avons trouvé avec eux un début de solution : que ce soit pour les semences, l'embouche, la pêche ou notre fonctionnement.

c) Ils ont toujours répondu «présent» depuis 1992. C'est après 5 ans, courant novembre 1997, que nous avons élaboré un programme quinquennal. C'était un processus vraiment lent, mais SOS-Faim ne nous a jamais lâché.

**« Souvent, au moment où les gens commencent à voir clair, le projet se termine. Ailleurs, un autre commence pour autre chose...
Les programmes permettent la cohérence et la durée mais leur négociation est tellement longue... ».**

Mathieu Diouf

d) À chaque fois, ils n'hésitent pas à venir sur le terrain pour se rendre avec nous auprès de nos groupements villageois, là où les activités se mènent, pour voir ce que nous faisons, discuter avec les populations afin de mieux appréhender les difficultés que nous rencontrons sur le terrain. Ils ont fait preuve de compréhension dans pas mal de choses pour nous permettre d'arriver au niveau où nous sommes.

e) Sur le plan de la gestion, ils n'hésitent pas à nous faire les critiques indispensables permettant de nous améliorer. Ils auraient pu, ayant constaté des failles dans notre gestion ou dans nos types d'organisation, tirer une croix sur nos relations. Mais cela n'a pas eu lieu. Devant telle difficulté, n'importe laquelle, ils ont essayé de nous comprendre pour nous orienter dans un sens plus indiqué.

f) Ils ne nous ont jamais imposé quoi que ce soit.

g) Ils nous aident à travailler avec d'autres : on recherche les partenaires qui, dans un domaine identifié, pourront nous être utiles. Puis SOS-Faim met à notre disposition des moyens pour les faire venir et travailler avec nous».

Malick Sow, interviewé par Benoît Lecomte
en décembre 1997 – Fiche n° 82

- La fidélité et la durée ne sont pas forcément des signes de dépendance.
- La relation, sa qualité et son entretien sont fondamentaux. Celle-ci a débuté sur des bases saines et claires. GRAD

Thème 3

Apprendre à travailler entre membres de l'OP et agents de l'OA

Préférer l'échange en face à face aux dossiers

Les partenaires, c'est comme des marchands : ils ont une marchandise à vendre et nous sommes des personnes qui ont besoin de cette marchandise. Dans ces relations d'offre et de demande, si on pouvait permettre aux deux partenaires de vraiment se connaître, ce serait une bonne chose. Car tant qu'on ne connaît pas la personne, qu'on ne connaît pas les actions, qu'on lit un papier simplement, cela ne dit rien. Mais si on rencontre les gens et qu'on vient sur le terrain, on se rend compte de la réalité, là on est beaucoup plus sensible à ce qui est écrit dans un dossier. C'est important pour eux et pour nous.

Joséphine Ndione

Il faut accepter d'écouter les gens, il faut aller les voir. Le contact humain, à mon avis, est quelque chose d'important pour la collaboration parce qu'on ne peut pas vouloir aider l'individu sans le connaître suffisamment.

Ousseiny Ouedraogo

La connaissance mutuelle : être souvent ensemble, visites, échanges de documents (statuts, règlement intérieur, programmes). C'est aussi partager les habitudes du milieu et leurs difficultés.

Dapaong

Au cours des visites, d'un côté comme de l'autre, chacun peut :

Faire connaître ses principes, ses objectifs, les résultats qu'il compte obtenir.

C'est souvent un manque de compréhension. Les populations doivent sentir leurs besoins, à ce moment, c'est à partir de ces besoins que le bailleur doit bâtir ses programmes, tu m'as compris ? S'il veut déraiper, les populations doivent refuser ou bien laisser son programme, puisque tu sais, un groupement qui s'est créé lui-même, fixe ses objectifs. Alors une ONG ne doit pas détourner ces objectifs, cela n'est pas normal, l'argent ne fait pas tout !

Dapaong

« Un partenaire, c'est quelqu'un de la famille »

- Salimata Ouedraogo

Ce que les OP souhaitent :

- L'OA doit comprendre et respecter l'identité, les initiatives et les démarches de l'OP
- L'OP veut être considérée comme égale
- OP et OA doivent faire des aller-retour avec la base dans les villages
- L'OA doit encourager l'information auprès d'autres partenaires et OP avec lesquels l'un ou l'autre sont en contact.

Dapaong

Un cas

La stratégie qu'on a adoptée ensemble était de travailler sur ce petit dossier et de le suivre pour voir ce que cela donne. Nous avons exécuté ce petit projet et, à la fin, on a obtenu un 2ème financement qui était un peu plus costaud : de 3 millions, on est arrivé à 9 millions. Pendant ce temps, nous avons vu que PpM n'est pas seulement quelqu'un qui veut donner de l'aide; c'est quelqu'un qui veut donner de l'aide et en plus aider les gens à progresser et à pouvoir vraiment asseoir une dynamique avec les populations à la base. Après ce 2ème projet, on a négocié un programme de 2 ans qui tournait autour de 24 millions. Cela nous a permis de renforcer les structures* de prise de décisions et les structures d'exécution et, à côté, de mener de petites activités. C'était un pas significatif dans la construction même de notre union. Vraiment, c'est ce partenaire qui nous a poussés à sortir de notre coquille.*

Tout cela se décide ici. Leur(s) délégué(s) viennent. Ils ne sont jamais venus avec des programmes. Pendant leur séjour, on essaye de discuter de nos préoccupations. C'est à partir de ces discussions qu'on s'accorde sur un certain nombre d'activités à réaliser et, franchement, pendant cette négociation, on n'a même pas de documents sur la table.

Demba Keita parlant de la coopération entre
Bröt fur die Welt (PpM) et son association

Thème 4

Construire un partenariat exigeant

Freddy Destrait (secrétaire général de l'ONG belge SOS-Faim) expose son opinion sur ce qu'exige une relation entre deux partenaires. Selon lui, vivre un partenariat demande de tenir compte de cinq points :

- La connaissance des contextes où agissent l'un et l'autre des partenaires

Cette connaissance doit s'appuyer sur un travail de diagnostic partagé qui permette à l'ensemble des acteurs* de travailler sur des scénarios d'appui possibles.

- La connaissance mutuelle* des acteurs

Les éléments suivants peuvent permettre aux acteurs de mieux se connaître et d'examiner ce qu'ils partagent, ce qu'ils ont en commun, mais aussi de repérer ce qui les sépare, ce qu'ils ont de spécifique. Chacun dit à l'autre :

- qui sommes-nous ?
- comment sommes-nous organisés ?
- mission et objectifs de l'organisation
- vision des relations Nord-Sud et du développement
- quels sont nos métiers et les domaines de compétence internes ?
- les axes, les méthodes de travail
- les moyens financiers (sources et volume)
- avec quels bailleurs de fonds travaillons-nous ?

Un partenariat est un rapport entre personnes. La personnalisation de ces rapports est donc un aspect important de la collaboration.

Les attitudes, volontés et comportements, dont le succès et la durée dépendent, sont essentiellement liés à la qualité des relations humaines : buts et valeurs communs, confiance réciproque, etc.

«La convention de partenariat est un «code de bonne conduite» qui précise les éléments essentiels pour qu'une relation soit bonne, le cadre opérationnel, les obligations réciproques de chaque partenaire et le processus éventuel de cessation du partenariat».

Freddy Destrait

- La durée et l'évolution de la relation

C'est tout à la fois une condition et le résultat de la collaboration entre partenaires. La durée d'une relation peut être un critère de mesure de la force de celle-ci. Le temps est un élément essentiel lorsque nous parlons de coopération au développement. Or, la gestion du temps, source de problèmes permanents, est au cœur de la distance entre partenaires du Nord et du Sud. Le temps du développement, de la construction institutionnelle*, du renforcement des capacités des acteurs du Sud, n'est pas celui des donateurs (l'ONG et ses bailleurs de fonds).

- Des capacités d'adaptation

S'inscrire dans la durée suppose de la part des ONG du Nord des capacités d'adaptation aux évolutions des partenaires du Sud et de leurs contextes et aux différentes durées des actions à entreprendre.

- Un «cadre formel contractuel»(par exemple une «convention écrite»)

La qualité des relations humaines est indispensable mais ne peut suffire à assurer à elle seule une collaboration efficace. Elle doit être étayée et renforcée par une méthode de fonctionnement et des procédures (suivi – évaluation – contrôle – audit) construites en commun, qui clarifie et guide l'action des différents partenaires et prévient les conflits.

Extraits choisis par Bernard Lecomte
dans un texte de Freddy Destrait (7 pages) daté du 12-01-2001

Comparer un contrat de projet et une convention de partenariat

Contrat de projet réalisé par une OP au sein du programme d'une OA

Contrats :

Le seul contrat est celui se rapportant au financement du projet.

Le donateur propose de financer, sur un programme qu'il conduit, l'une des actions de l'organisation aidée. Par exemple, la participation à la construction de puits si son programme à lui comprend un volet puits.

Exécution d'un projet :

Le donateur fait établir une comptabilité spécifique pour son apport. Souvent encore, il assure lui-même la tâche d'engagement des dépenses ou de fourniture du matériel.

Suivi-Evaluation :

Le donateur, quand il effectue une visite de suivi ou une évaluation, ne s'intéresse qu'aux seuls résultats de son apport à lui.

Charges de fonctionnement :

Des frais de gestion sont autorisés par les bailleurs de fonds. Généralement, leurs pourcentages se situent entre 6 % et 15 % du coût du projet. Cela ne permet pas de supporter une part des charges de personnel, de fonctionnement et de formation de l'OP.

Durée :

Une fois le projet exécuté, le donateur laisse son partenaire pour trouver ailleurs d'autres bénéficiaires de son programme.

Adapté du livre de M.C. Gueneau et B.J. Lecomte : «Sahel, les paysans dans les marigots de l'aide», L'Harmattan, 1998, pp 192-193

Convention de partenariat entre une OP et une OA

Convention et contrats :

Les deux parties établissent une convention de partenariat qui précise les finalités poursuivies par leur coopération, les droits et devoirs de chacune des parties pour améliorer celle-ci.

Des contrats élaborés pour réaliser un projet ou un programme sont signés, au fur et à mesure, sous forme d'avenants à cette convention.

Exécution d'un projet :

L'OP gère l'apport extérieur au sein de son propre budget. Elle effectue lui-même les achats et inscrit les dépenses au sein de sa propre comptabilité.

Suivi-Evaluation :

Les partenaires sont intéressés à l'ensemble des activités et aux desseins poursuivis par l'un comme par l'autre. Les opérations de suivi et d'évaluation couvrent l'ensemble du champ de travail assumé par l'OP et la qualité de la relation OP/OA.

Charges de fonctionnement :

L'OA finance, comme l'un des objectifs essentiels de la coopération, les dépenses qui permettent le renforcement de l'OP. Ensemble, ils recherchent comment construire, à long terme, l'autonomie financière de l'OP.

Durée :

De nouveaux contrats de projets sont passés entre les partenaires.

La relation peut s'établir en profondeur grâce à la durée et aux évaluations régulières.

Co-auteurs du livret :

Les responsables paysans :

M. Mathieu DIOUF, ARAF, BP 01, GOSSAS (Sénégal)

M. Sara DIOUF, JIG JAM, BP 51, KHOMBOLE (Sénégal)

M. Demba KEITA, AJAC-ZIGUINCHOR, BP 385, ZIGUINCHOR (Sénégal)

M. Ousseiny OUEDRAOGO, FENOP, 09 BP 977, OUAGADOUGOU 09 (Burkina Faso)

M. Malick SOW, FAPAL, BP 324, LOUGA (Sénégal)

Les agents d'organisme d'appui :

Mme Joséphine NDIONE, GRAIF, BP 524, THIES (Sénégal)

M. Pierre PAZIMI, s/c BELACD de Pala, PALA (Tchad)

Le responsable d'une ONG du Nord :

M. Freddy DESTRAIT, SOS FAIM, 4 Rue aux Laines, 1000 BRUXELLES (Belgique)

Les noyaux de réflexion :

Noyau ASET, BP 464, ATAKPAME (Togo)

Rencontres inter-noyaux :

Dapaong (Niger), 2001

Sawani (Niger), 2001

Rédaction :
Christophe VADON

Responsable de la collection :
Bernard LECOMTE

Mise en page :
Brigitte REY

LEXIQUE

Page

Acteurs	<i>Les personnes qui participent à une action collective</i>	10
Communication	<i>Action continue entre les membres afin qu'ils s'informent, informent et soient informés</i>	4
Contrat de projet	<i>On décide de faire ensemble ceci, avant telle date, avec telles ressources</i>	3
Convention de partenariat	<i>On décide de progresser ensemble sur plusieurs années et on prévoit comment le faire</i>	3
Fonctions	<i>Tâches peu visibles de l'OP qui servent à toutes les actions (ex : comptabilité)</i>	4
Mutuel	<i>Des uns et des autres. Des 2 côté</i>	10
Tirer une croix / faire une croix	<i>Cesser, arrêter</i>	7
Sectoriel	<i>Une partie de l'activité villageoise (ex : l'élevage)</i>	4
Stratégie	<i>Choix d'un chemin qui mènera au succès ou, au moins, permettra de ne pas reculer</i>	9
Structure	<i>Organisation, comité, etc.</i>	9

NOTES DE TRAVAIL

Livret CP1

Se développer ce n'est pas seulement réaliser des projets, c'est surtout construire des organisations paysannes et des exploitations familiales solides. Celui qui veut aider ce progrès-là s'engage pour longtemps. Négocier une « convention » est un moyen pour conduire un partenariat exigeant.

Livrets de la Série CP :

- Livret CP1 - Pourquoi établir une « convention » entre partenaires ?
- Livret CP2 - Réfléchir pour choisir ce que contiendra la convention
- Livret CP3 - Préparer la mise en œuvre de la convention
- Livret CP4 - Préparer la partie « suivi-évaluation » de la convention de partenariat
- Livret CP5 - Négocier une convention puis, petit à petit, l'améliorer

Séries de la Collection I :

Série A - Autonomie

Série AF - Aide aux Femmes

Série C - Maîtriser l'aide pour arriver à nous en passer

Série CP - Du projet à la convention de partenariat

Série D - Appui aux Organisations Paysannes Débutantes

Editeur :

GRAD

953 Chemin de la Ventreuse
74130 BONNEVILLE (FRANCE)

Tél : +33 (0)6 41 28 99 88

Email : grad.ch@fgc.ch

www.grad-s.net

Avec l'aide de :

DDC

Direction du Développement et
de la Coopération

Département des Affaires Etrangères

Freiburgstrasse, 130

3003 BERNE

(SUISSE)