

Collection I

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

Série CP

DU PROJET À LA CONVENTION
DE PARTENARIAT

**NEGOCIER
UNE CONVENTION
PUIS, PETIT À PETIT,
L'AMELIORER**



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 CP 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 CP

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

- M. El Hadj NDONG, APCO : «Qualités d'un partenariat durable» (Sénégal) - Fiche n° 171
- Malick SOW, FAPAL : «Un partenariat de longue haleine réussi entre l'association FAPAL (Sénégal) et l'ONG SOS-Faim (Belgique)» - Fiche n° 82
- M. Mathieu DIOUF, ARAF : «Même quand plusieurs partenaires se mettent ensemble, certaines activités restent difficiles à faire financer par les partenaires des associations paysannes» (Sénégal) - Fiche n° 69
- M. Mathieu DIOUF, ARAF : «Les relations entre l'association paysanne ARAF et ses partenaires» (Fatick, Sénégal) - Fiche n° 67
- M. Sara DIOUF, JIG JAM : «Le travail d'élaboration et de négociation d'un programme d'une association paysanne» (Sénégal) - Fiche n° 97
- M. Sara DIOUF, JIG JAM : «Projets et programme

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.

negotier une convention puis, PETIT A PETIT, L'AMELIORER

SOMMAIRE

<u>Se mettre d'accord entre une OA et une OP, sur le but d'une convention de partenariat</u>	4
<u>Comment assurer une vraie relation entre une OP et une OA ?</u>	6
<u>Préalables pour qu'une convention respecte les droits de chaque partenaire</u>	8
<u>Pourquoi et comment réviser une convention pour l'améliorer ?</u>	10
<u>Négocier une même convention avec plusieurs partenaires</u>	12

OBJECTIF DU LIVRET CP5

Analyser notre expérience pour choisir les façons de mieux mettre en œuvre la convention que l'on a signé avec notre partenaire ; et, si besoin, la modifier avec lui, et même l'étendre à d'autres partenaires.

Se mettre d'accord entre une OA et une OP, sur le but d'une convention de partenariat

Ce qu'en disent les Organisations Paysannes :

- Le but d'une «convention», c'est :
 - Avoir une base, une orientation déjà sûre pour négocier de nouveaux objectifs, de nouveaux projets.
 - Pouvoir ensuite exiger que l'autre tienne compte de ton point de vue.

 - C'est un état d'esprit d'ouverture et d'exigence mutuelle qu'il faut acquérir et expliquer.
 - C'est une définition commune des principes de partenariat que l'on doit rechercher ensemble.
 - Nos objectifs, nous les connaissons, l'OA les connaît mais, dans la convention, c'est ceux qu'on peut mettre en commun qu'on va défendre et ajuster. Rencontre Dapaong

 - Indiquer le droit à l'erreur. Mathieu Diouf

- En cas de problèmes, la convention peut :
 - Servir de point de repère pour juger du respect des engagements de part et d'autre.
 - Faciliter les changements après une évaluation en cas d'erreur. Noyau Sawani
 - *Il faut ne pas minimiser* les faiblesses des gens. S'ils échouent, ce n'est pas forcément de leur faute, ils veulent être forts mais ils sont faibles; pourquoi ? Il faut que le partenaire essaient de tout faire pour déterminer le pourquoi des faiblesses des gens. Il faut essayer de comprendre jusqu'ou et pourquoi ils sont faibles. Mathieu Diouf*

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

**«Se préparer un peu comme le ferait un arbitre : fixer les «règles du jeu»
GRAD**

Ce qu'en disent les Organismes d'Appui :

• Le but d'une convention, c'est :

- Avoir une approche dynamique car l'environnement évolue et l'on doit s'adapter continuellement. Moumouni Imourou

- Négocier de façon responsable et ferme les ressources, les calendriers, les conditions, etc. en tenant compte des capacités de l'OP mais aussi de ses limites.

- Etre clairs, des deux côtés, pour se fixer des règles, ne pas rester dans la langue de bois*, ni aller dans les rêves : pour cela, bien dire à l'autre quelles sont nos capacités.
Rencontre Dapaong

• En cas de problèmes :

- Pourquoi ne désigne-t-on pas à l'avance qui sera l'arbitre extérieur en cas de conflit ? GRAD

- Même si les objectifs ne sont pas obtenus, l'aide doit continuer encore un moment. Il faut donc convenir (dans la convention) de la durée de la période de préavis d'arrêt de la coopération.

- Prévoir à temps, si l'on ne continue pas la coopération et le dire à l'avance à l'OP.
GRAD

• Retrouver le sens du mot «s'engager» :

On parle beaucoup de partenariat. Le vrai partenariat, aux différents étages de toute la chaîne, nous on l'a ressenti à une époque avec Terre des Hommes France. Il sont venus plusieurs fois nous visiter, assister aux assemblées, discuter avec nous. C'est le souci que les paysans expriment : «que les bailleurs viennent voir ce que l'on fait». Dans une ONG l'on est un peu militant, un peu engagé, qualité que l'on ne peut pas toujours retrouver chez les professionnels. Et forcément cela détermine la qualité des relations de partenariat. Si tu ne prends pas la peine d'écouter les autres, ce n'est pas la peine de parler de partenariat, car il n'y a pas de vrai dialogue. Geneviève Pillet

Comment assurer une vraie relation entre une OP et une OA ?

Un cas au Sénégal

L'ARAF (Association Régionale des Agriculteurs de Fatick), une association paysanne sénégalaise de petite taille mais ancienne et au rayonnement régional a vu passer un grand nombre de «partenaires». De 1977 à 1994, on en comptait déjà 17 différents. Depuis lors, la majorité de ces anciens-là ne donnent plus signe de vie, mais quatre d'entre eux sont restés fidèles.

Mathieu DIOUF, président de l'association explique ceci :

«La place des «petits» partenaires durables reste une place importante : celle de conseiller, de mise en contact; c'est-à-dire ce que les autres partenaires négligent et que je trouve très important : le contact humain. Souvent, les gens veulent nous aider mais ils ne veulent pas que nous allions voir là-bas comment eux négocient pour nous aider. Nous avons trois partenaires qui agissent autrement.

Le CRIAD1, chaque année, envoie ici une délégation et l'année suivante, c'est une délégation de l'ARAF qui va, en France, voir comment ils travaillent. Cette année, notre responsable de l'élevage a été là-bas pour voir comment les éleveurs s'organisent; ils n'apportent pas beaucoup d'argent mais ils apportent une formation permanente et le contact humain.

Le GRAD fait aussi des actions qui vont dans ce sens, en réunissant les associations intéressées par la communication pour discuter ensemble. Je crois que ce travail «inter-associations» est important car chacun fait de son côté des activités sans pour autant se soucier de ce que l'autre fait. Et je crois qu'un travail inter-associations, inter-membres, constitue également une formation. Le GRAD organise des sessions de ce genre, soit en Casamance, soit à l'ARAF, soit même au Mali pour réunir les associations qui travaillent dans le cadre de la communication. A chaque fois, nous y allons !

«Une priorité : le contact humain». Mathieu Diouf

Le CESAO n'est pas un partenaire qui nous finance, mais pour toutes les formations que vous désirez et pour lesquelles vous n'avez pas de financement, le CESAO peut, gratuitement, offrir les formateurs. Nous les aidons tout simplement pour la nourriture et l'hébergement.

Ces petits (et fidèles) partenaires ont toujours leur place. Ils peuvent nous aider à faire des autoévaluations. Nous pouvons les utiliser pour être nos conseillers par rapport à tel ou tel problème. Ils nous permettent également de nous retrouver, de discuter ensemble en face d'eux».

Mathieu Diouf, interviewé par Benoît Lecomte en décembre 1997

Analyse du cas

Quatre des principales «fonctions cachées» de l'ARAF sont épaulées par ces trois partenaires :

- la formation des membres, par des visites au Sénégal et par des séjours des membres en France, par des journées de formation à Fatick;
- la communication entre les membres des groupements et des Unions qui composent l'association régionale;
- l'autoévaluation par les groupements de leur fonctionnement et de leurs activités;
- la tâche de «conseiller à la demande» de l'OP.

1CRIAD : Centre de Relations Internationales entre Agriculteurs pour le Développement (Lyon, France)

2CESAO : Centre d'Etudes Sociales et Economiques en Afrique de l'Ouest (Bobo Dioulasso, Burkina Faso)

Thème 3

Préalables pour qu'une convention respecte les droits de chaque partenaire

Les points de vue des Organisations Paysannes

En préalable, il s'agit de faire reconnaître par celui qui veut nous aider trois droits :

- «*Nos actions, c'est à nous !*»

Dans nos réalisations, nous n'exprimons pas en toutes lettres «SOS-Faim», ou «ce financement a été fait par SOS-Faim». On met seulement FAPAL, Groupement X. Et SOS-Faim n'a jamais posé ce problème de paternité. Par contre, en ce qui concerne les autres ONG, le plus souvent à chaque fois qu'ils font quelque chose, ils l'identifient. Ils ont soit leur macaron, soit leur effigie*; quelque chose qui les identifie. Malick Sow*

- «*Notre comptabilité, c'est la nôtre !*»

Certains partenaires exigent une comptabilité à part. Si cela nous pose problème, nous n'acceptons pas. Par rapport à notre nouveau programme, quelqu'un a dit que si on pouvait faire une comptabilité à part, il pourrait s'engager. Nous lui avons répondu non. On accepte des gens de l'aide pour analyser notre comptabilité en nous informant des failles. Comme cela, on peut être plus performants. Mais quant à dire qu'il faut une comptabilité séparée par bailleur, nous n'avons pas les personnes pour cela, d'autant que ce n'est pas le partenaire qui paie le comptable ! Mathieu Diouf

- «*Notre organisation, c'est la nôtre !*»

Ce qui est nécessaire pour un bon partenariat, c'est que le partenaire n'impose pas sa manière de faire, qu'il ne vienne pas avec des outils préétablis, qu'il soit à l'écoute de son homologue, essaie de connaître ses problèmes, ses difficultés et essaie de s'intégrer dans le milieu où doit être menée l'activité. El Hadj Ndong

- *Façons de faire*

- Définir clairement les fonctions que l'OP est en mesure d'assumer et dire clairement ce qu'elle est capable de faire en matière de mobilisation (humaine, financière, matériel) et les exprimer face à son partenaire.

- Préciser les limites de sa responsabilité en faisant appel à son règlement interne dont les responsables élus sont garants. Rencontre Dapaong

«La bonne façon de faire, c'est d'accepter de faire un diagnostic permanent des problèmes et d'attaquer les défis qui viennent».

Birahim Diop

Les points de vue des Organisations d'Appui

- Nous avons le droit de :

- Exiger la prise en compte des leçons tirées au cours de notre premier contrat.
- Faire connaître nos préoccupations à l'OP.

- Après avoir considéré les capacités réelles de l'OP et négocié la contribution de l'OP, l'OA peut lui déléguer certains pouvoirs et fonctions ou rechercher avec l'OP des mesures correctives. Rencontre Dapaong

- Une limite

La contractualisation* des relations de partenariat ne peut être considérée comme une garantie d'efficacité ni de durée. La formalisation* des relations, si elle peut être utile, n'est en aucun cas un gage de réussite. Arbitrage et sanctions sont illusoire dès que la volonté de poursuivre une relation n'existe plus quelles qu'en soient les raisons. Freddy Destrait

- Un obstacle : le changement de personne au sein d'une OA

- Quand les contacts sont établis et qu'un «partenariat» est en cours, il faut du temps pour que les relations de l'OA évoluent en même temps que les OP avec lesquelles on travaille et que l'on puisse parler réellement. Et puis on part... la passation envers son successeur devrait se faire sur «le terrain», aller le présenter. Du point de vue de la gestion du personnel, cela signifie éventuellement d'envoyer l'intéressé en mission (préalablement à son embauche) dans le pays s'il le faut. Je serais curieuse de savoir si quelqu'un a évalué la perte de temps et d'efficacité que les vides entre deux postes ou les «passations»* bâclées* entraînent.

Thème 4

Pourquoi et comment réviser une convention pour l'améliorer ?

Ce que répondent les Organisations Paysannes

- Nous réclamons, nous OP, le droit de :
 - Dire au partenaire ce que l'on a observé et notre réflexion pour mieux créer la réussite et le rendement. Noyau Sawani
 - Fixer des règles pour améliorer la relation et son efficacité.
 - Evaluer et réfléchir sur des nouvelles perspectives.
 - Proposer les nouvelles idées bien réfléchies et comparées.
 - Voir les créneaux porteurs*. Noyau Sawani
 - Après évaluation et restitution, dire les activités sur lesquelles nous voulons de nouveau être appuyés.
 - «Si tu as négligé ton côté, l'autre va regretter et ne plus continuer son contrat»
 - A chaque fois exposer les avantages/difficultés (restitution) et rechercher les solutions vues ailleurs pour surmonter les difficultés. Rencontre Sawani
- Une limite : l'inégalité devant l'argent

Les partenaires ne sont pas égaux et il est évident qu'un acteur du Sud dont les activités dépendent de financements extérieurs est plus vulnérable aux réactions de son partenaire du Nord que l'inverse. C'est toujours celui qui aide qui détient les ressources. L'égalité n'est pas un état de fait, elle doit être une ambition et le résultat d'attitudes et de comportements (écoute, dialogue, négociations, respect des différences). La relation financière qui lie les acteurs du Nord et du Sud ne doit pas orienter tout le rapport. Elle peut être dépassée à partir du moment où le domaine du partenariat est élargi et ne se limite pas à l'argent. Plutôt que de parler d'égalité, certains préfèrent utiliser le terme d'équité ou d'équilibre des pouvoirs dans la prise de décisions entre les partenaires respectifs. Ils considèrent qu'un partenariat authentique est en fait la construction d'une alliance stratégique dans la poursuite d'une vision et d'objectifs communs. D'après un texte de Freddy Destrait du 12.01.2001

Les points de vue des Organisations d'Appui

- L'OA a le droit de :

- Exiger une modification et une réorientation de l'accord en cours s'il juge que cela pourrait permettre d'améliorer de façon significative l'utilisation de l'aide et l'atteinte des objectifs. En particulier, après une évaluation qui a débouché sur la réorientation de l'accord.
- Améliorer les procédures et pratiques, tenir compte de la réalité et de l'évolution des choses. ASET

- L'OA a le devoir de :

- La révision doit être prévue dans l'accord du début.
- Ne pas modifier seul. Tchamba
- Proposer aux OP de revoir sans imposer quoi que ce soit et payer des études dans ce sens.
- Préparer une nouvelle étape si les objectifs d'un projet ne sont pas atteints.
- Aider l'OP à trouver d'autres OA intéressés si le partenariat a été positif
- Se mettre en contact avec d'autres bailleurs de fonds. ASET

- De son côté, l'OP a le devoir de :

- Accepter (après négociation) qu'une modification et qu'une réorientation de l'accord soient conclues à la lumière des résultats du suivi.
- Se mettre d'accord avec les autres partenaires et convoquer une assemblée de l'OP avant toute modification ou réorientation. Tchamba

- L'OA doit négocier avec ses bailleurs de fonds afin de :

Faire participer pleinement à la préparation de la nouvelle étape de coopération pour que celui qui «l'aide à aider» prenne en compte ses préoccupations et ses points de vue.

Négocier une même convention avec plusieurs partenaires

Un cas au Sénégal

Jusqu'en 1993, nous n'avions pas de programme. On vivait de projets ponctuels. Nous avons fait un programme que nous avons négocié avec OXFAM Grande-Bretagne et NOVIB (Hollande). En 1993-94, ils ont co-financé ce premier programme qui a duré deux ans. Nous avons eu des problèmes pour faire passer ce premier programme auprès des bailleurs parce que nous n'étions pas bien initiés à la chose et ne connaissions pas bien les partenaires. Nous n'avions pas d'expérience utilisable pour argumenter ou convaincre les partenaires. Alors notre solution a été d'associer les partenaires à la méthodologie d'élaboration de tout ceci. Les partenaires ont accepté de venir nous accompagner, sans financement bien sûr, mais de manière technique : participer à des réunions avec nous, voir les groupements, leur parler, revenir avec nous faire des synthèses et repartir pour nous laisser réfléchir.

A la fin du premier programme biennal, nous avons eu, en 95, une année sans aide extérieure qui nous a permis d'évaluer, de voir réellement ce qui allait et ce qui n'allait pas, d'aller vers les populations, de leur présenter les résultats de l'évaluation pour qu'ils réagissent afin de nous permettre d'avoir d'autres éléments pour constituer un nouveau programme. C'est ainsi que nous avons élaboré un deuxième programme biennal. Son co-financement (1996-1997) a été accepté par les deux mêmes partenaires : OXFAM-GB et NOVIB. Pour ce deuxième programme, nous n'avons pas eu de problème car les partenaires ont vite compris, ils ont été complètement associés et ont vu qu'ils pouvaient avoir vraiment confiance. A la fin de la préparation avec les groupements, nous faisons une restitution globale à laquelle ils sont tous présents. A partir de cette restitution, on envoie le même document à chacun des partenaires».
Sara Diouf

Façons de faire

- Connaître et collaborer avec les autres partenaires. Accepter toutes contributions. Tchamba
- S'assurer que l'OP établit des contrats avec d'autres partenaires. Eviter le monopole.
- Eviter le monopole d'un seul partenaire pour l'OP. Sawani

«Je crois qu'il faut s'organiser de telle sorte que les organismes d'aide essayant de ne pas faire chacun leur propre programme. Car cela peut séparer. Cela n'a pas été facile avec les partenaires, puisque certains nous ont même dit : «Si c'est comme cela, on préfère se retirer». Et nous on les laisse». Mathieu Diouf

Un exemple de convention

Un cas bénino-français

«Appelé «Programme de partenariat 1998-2002» par les responsables de deux associations de Kouandé (Bénin) et ceux de Cruseilles (France), telle est la convention signée entre eux après plusieurs années de coopération.

Elle a été élaborée lors de visite de deux représentants de Kouandé à Cruseilles en novembre 1997.

Elle a été établie à partir des règles qui ont présidé jusqu'à présent à nos prises de décisions, à savoir laisser à Kouandé l'initiative des propositions et des choix prioritaires concernant l'action sur le terrain et la gestion.

Il est précisé que l'ensemble des modalités de ce document peuvent être à tous moment reformulées selon l'évolution de la situation sur le terrain ou à Cruseilles.

Le programme est «envisagé» pour les cinq prochaines années. Ce sont les opportunités et les possibilités du terrain qui décideront de l'ordre de réalisation de ces activités.

Cependant, l'un des objectifs est incontournable : l'association Solidarité Kouandé doit assurer le coût du fonctionnement du Centre de Réhabilitation et d'Education nutritionnel. Il s'agit, en particulier, d'apporter la rémunération de son aide-animatrice pendant cinq ans ou moins si des revenus sont dégagés des autres activités ou que sa fréquentation baisse.

En effet, on peut raisonnablement penser que la fréquentation du Centre va diminuer les trois prochaines années et devenir réduite ensuite. Cela signifie que la charge financière va diminuer de manière absolue».

Rapporté par Christophe Vadon,

Co-auteurs du livret :

Les responsables paysans :

M. Birahim DIOP, ASESCAW, BP 09, ROSS BETHIO (Sénégal)
M. Mathieu DIOUF, ARAF, BP 01, GOSSAS (Sénégal)
M. Sara DIOUF, JIG JAM, BP 51, KHOMBOLE (Sénégal)
M. Malick SOW, FAPAL, BP 324, LOUGA (Sénégal)

Les agents d'organisme d'appui :

M. Freddy DESTRAIT, SOS-Faim, 4 Rue aux Laines, 1000 BRUXELLES (Belgique)
M. Moumouni IMOUROU, GERAM, BP 30, BOHICON (Bénin)
Mme Geneviève PILLET, ASSAILD, BP 35, MOUNDOU (Tchad)
M. El Hadj NDONG, APCO, BP N° 252 A, THIES (Sénégal)

Les noyaux de réflexion :

Noyau de Sawani, s/c Issa Amadou, BP 115, TILLABERY (Niger)
Noyau ASET, BP 464, ATAKPAME (Togo)
Noyau de Tchamba, s/c Missih Awossa, BP 19, TCHAMBA (Togo)

Rencontres inter-noyaux :

Dapaong (Niger), 2000
Niamey (Niger),
Sawani (Niger), 2000

Rédaction :
Christophe VADON

Responsable de la collection :
Bernard LECOMTE

Mise en page :
Brigitte REY

LEXIQUE

		Page
Bâclées	<i>Trop vite faites</i>	9
Contractualisation	<i>Mettre sur papier l'accord entre les partenaires</i>	9
Formalisation	<i>Passer d'une relation «sans contrat écrit» à une convention de partenariat</i>	9
Créneau porteur	<i>Occasion de bien réussir une vente, une action nouvelle</i>	10
Minimiser	<i>Ne pas accorder d'importance</i>	4
Macaron	<i>Papier collant sur lequel figure un nom ou un dessin</i>	8
Langue de bois	<i>Parole qui ne va pas au fond des choses</i>	5
Effigie	<i>Dessin qui permet de reconnaître l'organisme facilement</i>	8
Passation	<i>Un responsable transmet à son successeur ce qu'il sait</i>	9

NOTES DE TRAVAIL

Livret CP5

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)