



Illustration par Christine Harrison

# POURRIONS-NOUS EVITER D'ABSORBER LES AUTRES POUR PLUS D'EGALITE DANS NOTRE APPROCHE PARTENARIALE ?

Mon expérience au Mali – par Sekou Doumbia

**Peut-on imaginer qu'un livre que vous avez co-écrit soit publié sans que votre nom y apparaisse ? Difficile de s'imaginer de tels cas de figure, pourtant nos partenaires au Mali subissent souvent ces inégalités du fait de nos pratiques dans les relations de partenariat. J'explore ici des pistes de solutions pour relever les défis de bâtir une approche de partenariat gagnant- gagnant.**

## A PROPOS DE L'AUTEUR

Sekou rejoint Oxfam en début d'année 2014 en tant que Coordinateur Suivi-Evaluation, Redevabilité et Apprentissage. Il est principalement responsable du suivi des activités de Suivi-Evaluation, Recevabilité/Apprentissage de tous les programmes/projets d'Oxfam GB au Mali et ce, en étroite collaboration avec les managers des programmes et projets. Il est également le point focal partenariat dans le pays.

## SERIE « PARTNERING FOR IMPACT »

Le partenariat est le pilier de la façon dont Oxfam conçoit le monde et contribue activement au changement. Toutes nos activités sont guidées par ce principe<sup>1</sup> : du développement à long terme à l'intervention humanitaire et la prévention des catastrophes, en passant par les campagnes et le plaidoyer. Mais que cela signifie-t-il pour notre personnel? Chaque jour apporte de nouveaux défis et de nouvelles opportunités, comment gérer tout cela ? Suite à un atelier d'écriture<sup>2</sup>, cette série d'études de cas a été développée afin de partager et d'examiner ce qu'on apprend des professionnels confirmés à propos du partenariat.

# 1 INTRODUCTION

Du fait de sa légitimité et de son expertise dans plusieurs domaines, il arrive fréquemment qu'Oxfam travaille en partenariat et assure le leadership dans ses relations avec d'autres acteurs. Cependant, la gestion de ce leadership constitue pour nous un grand défi. En fait, le partenariat étant perçu comme une relation d'égalité entre différents acteurs qui y contribuent, **l'exercice du leadership peut s'avérer délicat dans une telle relation.**

Il n'y a pas deux capitaines dans un bateau, mais un capitaine à lui seul ne peut conduire un bateau à destination. Cela relève d'un travail d'équipe, coordonné bien évidemment par un capitaine, tout en prenant en compte la contribution des membres de son équipage. C'est qui illustre nos relations de collaboration avec nos partenaires

L'exercice du leadership dans le partenariat nous amène souvent à adopter une attitude de supériorité vis-à-vis de nos partenaires. **Cela engendre des frustrations dans nos relations de partenariats et amène nos partenaires à ne pas trop s'investir dans la collaboration.** Tel est le principal défi de notre approche de notre partenariat.

Cette situation entrave sérieusement l'autonomisation de nos partenaires, et constitue un frein à la durabilité de nos actions sur le terrain.

Heureusement que nous tirons constamment des enseignements de nos expériences. Nous nous regardons dans le miroir et écoutons l'avis des autres sur nos approches. En effet, il existe des mécanismes de redevabilité et des créneaux de communication avec les partenaires qui nous permettent de tirer des enseignements de nos erreurs et d'améliorer notre approche.

Toutefois, l'atteinte de notre objectif de parvenir à des relations de partenariat solide et gagnant- gagnant nécessite que nous changions notre façon de penser et de mettre en œuvre le partenariat.

Il s'agira pour nous, à Oxfam, de renforcer nos mécanismes de redevabilité et d'améliorer notre communication avec nos partenaires pour relever ces défis.

## 2 LES PRINCIPAUX DEFIS

Dans les modèles de partenariat comme les consortia, les rôles sont repartis entre les partenaires selon les domaines d'expertise de chacun **sous le leadership d'un seul d'entre eux**. Ainsi, il arrive fréquemment qu'Oxfam assure le leadership, compte de sa légitimité et de son expertise dans plusieurs domaines. Cela peut créer un déséquilibre au sein du partenariat et l'un des principaux problèmes qui se pose est au niveau de la communication et visibilité.

**« Oxfam tient souvent trop à sa visibilité, ce qui fait relayer au second plan celle des partenaires »<sup>3</sup>**

Soucieux de préserver son image auprès des donateurs et du grand public, Oxfam est très actif dans la communication des résultats. Nous produisons plusieurs matériels de communication pour faire connaître les résultats de notre travail avec les partenaires. Cependant, dans la plupart des cas, **nous oublions de rendre visible le travail effectué par les partenaires**.

Dans de nombreux cas, les partenaires restent silencieux, du fait des relations de pouvoir existantes. Considérant Oxfam, pour la plupart, comme le principal collecteur de fonds, voire un bailleur pour eux, les partenaires ont souvent l'appréhension d'extérioriser leur frustration par peur que la relation et les financements ne s'arrêtent.

Toutefois, dans de rares cas, les partenaires nous font savoir leur frustration lorsque l'opportunité leur était offerte. Ainsi, nous avons souvent pu entendre : **« nous n'avons pas vu notre logo sur le document »**. Ou encore **« Vous avez parlé de cette activité sans nous citer, alors que c'est nous qui la mettons en œuvre sur le terrain »**

À titre d'exemple, nous pouvons citer une évaluation sur le partenariat au Mali lors de laquelle un partenaire, sous le couvert de l'anonymat, a fait ce commentaire : **« Le fait qu'Oxfam tienne trop souvent à sa visibilité fait relayer au second plan celle des partenaires »**.

### DES PRATIQUES DANS LE PARTENARIAT SOUVENT CONTRADICTOIRES AVEC NOS PRINCIPES DE REDEVABILITE

Sur un tout autre plan, nos pratiques partenariales sont souvent en contraste avec notre principe de transparence et de responsabilité sociale. Sous le couvert de la confidentialité, les partenaires n'ont pas accès à telles ou telles informations. Il arrive très souvent, qu'après avoir écrit et soumis des projets avec les partenaires, Oxfam refuse de donner au partenaire toutes les informations sur le budget. Nous justifions cela,

à Oxfam, dans un souci de confidentialité.

Cette attitude amène le partenaire à adopter le même type de relation avec les organisations communautaires de base qui le répercutent à leur tour sur les communautés. Cela met ainsi à mal les principes de redevabilité devant refléter notre image.

Le manque de transparence crée également un sentiment de méfiance et un manque de confiance à tous les niveaux. Les rumeurs prennent ainsi le dessus sur l'information. Il est fréquent d'entendre les partenaires murmurer : « *ils reçoivent beaucoup d'argent des bailleurs, mais n'en redistribuent seulement qu'une faible part* ».

## QUEL EST L'IMPACT SUR NOS RELATIONS DE PARTENARIATS ?

Les défis mentionnés ci-dessus peuvent constituer un frein à l'autonomisation des partenaires, mais aussi à la pérennité des interventions d'Oxfam. À titre d'exemple, les stratégies de sortie de nos programmes ne sont pas suivies par les partenaires locaux après notre retrait. Les raisons généralement avancées par les partenaires étant le manque de moyens, et cela après deux ou trois ans de partenariat.

# 3 LES BONNES PRATIQUES

En dépit des insuffisances constatées, il est nécessaire de signaler l'existence de bonnes pratiques dans l'approche partenariale.

En effet, Oxfam tire constamment des enseignements de ses relations pour améliorer son travail. Nous sommes restés fidèles à notre réputation d'organisation apprenante, à travers l'initiation des consultations avec les partenaires pour leur permettre de donner leurs points de vue sur notre façon de faire.

**L'existence de mécanismes de concertation a permis d'aplanir certains malentendus.** En effet, lors des revues semestrielles du programme, auxquelles toutes les parties prenantes (ONG partenaires, services techniques de l'État, collectivités territoriales et communautés) sont représentées, des échanges ont lieu sur les succès et les insuffisances du partenariat. **Ces exercices ont permis à certains partenaires de « briser la glace » et de pointer du doigt certaines insuffisances.** Les défis, qui furent à l'origine de certaines frustrations ont été discutés avec les partenaires comme étant un problème de redevabilité d'Oxfam vis-à-vis de ceux-ci.

Ces discussions avec les partenaires ont permis de corriger certaines

insuffisances, notamment en ce qui concerne la faible visibilité des partenaires. **Nos supports de communication font apparaître de plus en plus les logos et noms des partenaires.** En outre, le système de rapportage donne actuellement plus de place aux partenaires.

Par ailleurs, au-delà des bilans menés, **des échanges plus approfondis se sont tenus, de façon formelle et informelle, pour mieux clarifier les rôles et les responsabilités des uns et des autres.**

Par exemple, à la suite de l'évaluation de partenariat, Oxfam a initié une rencontre au Mali avec les partenaires pour discuter des questions soulevées. Cette rencontre a permis d'émettre des propositions aux insuffisances constatées, non seulement au niveau d'Oxfam, mais également au niveau des partenaires. Même si toutes les propositions de solutions ne sont pas encore mises en œuvre, nous constatons une amélioration à certains niveaux.

On peut remarquer que la participation des partenaires dans le travail d'Oxfam se renforce de plus en plus. Un exemple concret de cette forte participation est le cas du Mali, où **les partenaires participent aux processus majeurs comme l'élaboration de la stratégie, les réunions d'apprentissages annuels, l'élaboration de plans et programmes.** Il faut également ajouter leur participation aux côtés d'Oxfam dans les grands événements comme la célébration de la journée de la femme. Cela leur permet d'avoir une plus grande visibilité.

## LES FACTEURS DE SUCCES : ENSEIGNEMENTS TIRES

Les principaux enseignements sont plus tangibles, plus pratiques :

- **L'existence d'un mécanisme de concertation** entre les partenaires (qui) a permis d'aplanir certains malentendus (...) ou on ne passe pas seulement en revue les actions sur le terrain, les résultats, mais on échange également sur les succès et les insuffisances du partenariat.
- Ces discussions avec les partenaires ont permis de corriger certaines insuffisances, notamment en ce qui concerne la faible visibilité des partenaires.
- Des **échanges plus approfondis de façon formelle et informelle sont nécessaires** pour mieux **clarifier les rôles et les responsabilités des uns et des autres.** Cela a permis de dissiper les malentendus.
- Il est très important **d'avoir des échanges sur le contenu et la qualité de la relation dès le début.** Cela permet de discuter, définir, répartir et communiquer les tâches, rôles et responsabilités entre les partenaires.
- La mise en place d'un **mécanisme de coordination**, avec des lignes de communication claires et une circulation rapide de l'information est une condition sine qua none pour la réussite d'une relation de partenariat

- La prise en compte de la **visibilité de chaque partenaire dans la communication des résultats** permet d'éviter des frustrations dans le partenariat.

## 4 CONCLUSION

En conclusion, on peut retenir que les défis auxquels nous sommes confrontés dans nos relations de partenariat sont : la gestion du leadership dans le partenariat qui nous amène souvent à faire de l'ombre aux autres ; ainsi que le manque de transparence et de redevabilité de part et d'autre (partenaire et Oxfam).

Même s'il existe des bonnes pratiques qui ont permis de corriger un certain nombre d'insuffisances, nous devons renforcer ces pratiques pour bâtir des relations gagnant-gagnant.

# NOTES

- 1 Plus d'information sur les principes de partenariat d'Oxfam :  
<https://www.oxfam.org/fr/principes-valeurs> (dernier accès en mai 2016)
- 2 Un atelier d'écriture dans ce contexte désigne un processus qui sollicite la créativité des participants et des animateurs, afin de développer des études de cas.
- 3 Affirmation d'un partenaire lors de l'évaluation du partenariat au Mali



© Oxfam GB mai 2016

Cette étude de cas a été rédigée par Sekou Doumbia. Oxfam remercie Audrey Lejeune, Jacky Repila, Jan Bouwan et Yo Winder pour leur assistance dans sa réalisation. Ce document fait partie d'une série de textes écrits pour informer et contribuer au débat public sur des problématiques relatives au développement et aux politiques humanitaires.

Illustration copyright Christine Harrison <http://www.christineharrisondesign.com/>

Pour toute information complémentaire sur les problématiques abordées dans ce document, veuillez contacter [programmelearning@oxfam.org.uk](mailto:programmelearning@oxfam.org.uk) par courriel.

Ce document est soumis aux droits d'auteur mais peut être utilisé librement à des fins de campagne, d'éducation et de recherche moyennant mention complète de la source. Le détenteur des droits demande que toute utilisation lui soit notifiée à des fins d'évaluation. Pour copie dans toute autre circonstance, réutilisation dans d'autres publications, traduction ou adaptation, une permission doit être accordée et des frais peuvent être demandés. Courriel : [policyandpractice@oxfam.org.uk](mailto:policyandpractice@oxfam.org.uk).

Les informations contenues dans ce document étaient correctes au moment de la mise sous presse.

Publié par Oxfam GB pour Oxfam International sous l'ISBN 978-0-85598-741-1 mai, 2016.

Oxfam GB, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford, OX4 2JY, Royaume-Uni.

## OXFAM

Oxfam est une confédération internationale de 20 organisations qui, dans le cadre d'un mouvement mondial pour le changement, travaillent en réseau dans plus de 90 pays à la construction d'un avenir libéré de l'injustice qu'est la pauvreté. Pour de plus amples informations, veuillez contacter les différents affiliés ou visiter [www.oxfam.org](http://www.oxfam.org)