

## **Du concept à la pratique: capitaliser des pratiques de partenariat en Afrique de l'Ouest au sein d'un réseau d'ONG françaises**

*Jérémy Casteuble*

Soutenu par l'Agence Française de Développement (AFD), le *Groupe initiatives* (réseau de 11 ONG françaises de développement créé en 1993) conduit le projet « Traverses 2011-2014 : renforcer les praticiens associatifs du développement par le partage des savoirs et des méthodes ». Ce projet vise à capitaliser les expériences de ses membres et de leurs partenaires pour élaborer des analyses et des positionnements communs et produire collectivement des repères méthodologiques qui puissent profiter à l'ensemble des acteurs du développement.

Fort de la richesse et de la diversité de ses expériences, le *Groupe initiatives* lance en 2013, un processus de capitalisation des pratiques de partenariat de ses membres en Afrique de l'Ouest : « *Les partenariats au cœur des enjeux de territoire* »<sup>1</sup>. Si l'exercice peut sembler risqué (répétition d'un sujet déjà débattu<sup>2</sup>, mise à mal de nos pratiques etc.), il mérite cependant toute notre attention dans un contexte de coopération entre acteurs européens et africains qui doit se renouveler et placer le partenariat au cœur de notre approche pour construire des alliances et répondre ensemble aux enjeux communs qui nous rassemblent.

Pour traiter d'un thème d'évidence fédérateur et symbolique, quoi de plus normal que d'engager un processus de réflexion participatif impliquant ses partenaires ouest-africains<sup>3</sup>? Tout au long de l'exercice, le *Groupe initiatives* (Gi) s'est efforcé, avec ses partenaires (membres de ses propres structures et des structures partenaires), de construire une réflexion collective, fidèle à la diversité de ses expériences. Au-delà des résultats de l'exercice qui font l'objet d'une publication<sup>4</sup>, nous avons choisi de partager la réflexion méthodologique issue de cette expérience. Tout d'abord, (1) le passage d'une analyse des pratiques à une position collective, ensuite, (2) l'élaboration d'une méthodologie d'animation apte à s'affranchir des contraintes de distance et des risques de censure sur un sujet a priori conflictuel.

Mots-clés: réflexion collective, partenaires, Afrique de l'Ouest, ONG, France

## **Passer de l'expérience pratique à la position collective, comment opérer des changements d'échelle dans la réflexion?**

L'objectif du processus visait à formuler des positions politiques sur le partenariat à partir de la variété des expériences des membres du *Groupe initiatives (Gi)*. Exercice délicat puisqu'il ambitionne d'une part de se construire à partir d'un échantillon nécessairement limité et diversifié, d'autre part car il vise à opérer une série de changements d'échelle dans la réflexion. Ces difficultés identifiées en amont du processus furent le fil directeur à partir duquel toutes les étapes de la capitalisation ont été construites :

- Comment passer de l'expérience spécifique de quatorze initiatives à une prise de position stratégique ?
- Quel processus pour construire une réflexion qui monte progressivement en généralités ?

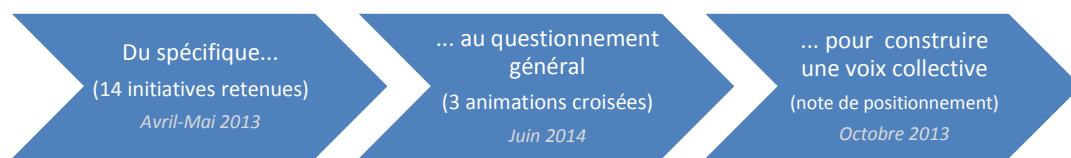
### **Risquer de monter en généralité en se basant sur un échantillon limité et hétéroclite**

La capitalisation s'est appuyée sur un échantillon de quatorze partenariats dans huit pays d'Afrique de l'Ouest. Ce parti pris a l'avantage de mettre en exergue la richesse des initiatives des membres du Gi au travers d'une thématique manifestement transversale. Il présente cependant un certain nombre de risques : diversité des acteurs, des contextes et des secteurs d'intervention notamment.

Dès lors, le protocole de travail retenu fut d'harmoniser la méthode de capitalisation en définissant une série d'hypothèses et de grilles d'analyses qui transcende les différences de typologies d'acteurs impliqués (société civile, collectivités territoriales, agence publiques) et de secteurs d'activités représentés (développement local, sécurité alimentaire, énergie, éducation etc.).

### **Un processus progressif séquencé en trois étapes pour construire un discours collectif**

Une des difficultés notoires de cet exercice consistait à se servir des expériences spécifiques des participants pour produire du savoir et tirer une série d'engagements et de recommandations sur nos façons de travailler en partenariat. Pour ce faire, le processus de capitalisation a été séquencé en trois étapes, pour opérer deux changements d'échelles. Cette démarche a favorisé une montée en généralité progressive et fortement ancrée sur les réalités des pratiques analysées.



**Figure 1: Séquençage du processus de capitalisation « Les partenariats au cœur de enjeux de territoire »**

### **Etape 1 - Analyser la spécificité des expériences par les verrous et les points d'inflexion des partenariats**

Cette première étape (avril à juin 2013) visait à poser des éléments d'analyse de base des pratiques de partenariat de chaque initiative retenue. Le comité de pilotage souhaitait compiler des « données brutes » sur chaque cas d'étude. Celles-ci permettaient par la suite d'identifier un premier niveau de caractéristiques communes de l'ensemble des initiatives. Une série d'hypothèses « critiques »<sup>5</sup> de travail et d'outils d'analyse ont été proposés<sup>6</sup>. Il s'agissait alors d'orienter l'analyse sur les difficultés du partenariat pour éviter des discours vertueux et se prémunir de toute censure : identifier les « verrous » ou « points de tension » et les points d'inflexion marquant une évolution notable de la relation partenariale dans le temps. Autrement dit : « Qu'est-ce qui pose problème dans votre collaboration et quels sont les événements qui l'ont fait évoluer dans le temps ? » Les résultats de cette première étape, aléatoires selon les cas<sup>7</sup>, ont permis d'identifier une première série de tendances à partir desquelles la deuxième étape s'est construite.

### **Etape 2 - Les « thé-palabres » : des temps d'animations croisées originales pour quitter la spécificité des cas particuliers**

La deuxième étape (juin 2013) s'est construite sur une méthodologie d'animation tout à fait différente. Après un travail effectué en interne, des espaces de rencontre entre participants et avec le comité de pilotage ont été organisés : les « thé-palabres ». Il s'agissait alors d'engager des dynamiques d'échanges croisés pour mettre en discussion les expériences spécifiques des uns et des autres et tirer les premiers constats généraux.

Trois temps d'animations de deux journées se sont tenus à Saint-Louis (Sénégal), Bamako (Mali) et Lomé (Togo). Cette étape fut un temps fort du processus. Il fallait, en l'espace de deux journées, créer des conditions propices pour susciter l'envie de partager des sujets sensibles entre participants qui ne se connaissent pas et fabriquer une intelligence collective permettant d'avancer dans le processus.

La première journée a consisté à présenter chaque initiative au travers des quatre hypothèses de travail de l'étape 1. Ce créneau de prise de connaissance (présentation puis échanges entre participants) a déclenché une prise de conscience entre les participants du partage de problématiques partenariales similaires. A la fin de la journée, les présentations des cas d'études ont permis de dresser une série de constats partagés. Ces constats ont ensuite été mis en discussion tout au long de la journée 2. Cette articulation constitue un point de basculement manifeste qui a favorisé une prise de recul des participants et opéré un premier changement d'échelle dans la réflexion.

Nous avons constaté une réelle dynamique de groupe à vouloir traiter de sujets « difficiles ». Le « contrat tacite » d'échanges francs mais constructifs, la volonté de chacun à faire évoluer sa pratique, la prise de conscience collective de partager les mêmes difficultés sont autant

d'éléments qui ont permis de passer au questionnement général. Les trois « thé-palabres » ont fait l'objet de synthèses, dont a été tirée une synthèse générale de l'étape 2, qui présente des réflexions approfondies sur les plus-values et les limites de nos pratiques partenariales.

### **Etape 3 – Atelier final de Ouagadougou (Burkina Faso) : construire une voix collective**

L'enjeu de l'étape suivante (octobre 2013) consistait à poursuivre la progression collective à partir des réflexions issues des deux premières étapes. Les réussites des deux étapes précédentes auguraient cependant de nouvelles difficultés, à savoir : (1) enrichir le questionnement général à partir des synthèses des « thé-palabres », (2) poursuivre la montée en généralités sans retomber dans le spécifique, (3) élever la capacité du groupe à poursuivre la réflexion collective et (4) renouveler l'animation pour atteindre ces objectifs.

Un travail préparatoire (juillet – septembre 2013) a permis de dresser des constats critiques des synthèses des « thé-palabres » pour formuler trois nouvelles problématiques<sup>8</sup> à mettre en discussion lors de l'atelier final. Celles-ci ont chacune été formulées sur le mode de l'interpellation, précisées par des sous-questions pour circonscrire le champ d'interrogation. Afin de poursuivre la montée en généralités et construire une voix collective, une série de résultats à atteindre a également été définie pour chaque atelier<sup>9</sup> (formulation de recommandations selon la typologie des acteurs pour le groupe de travail n°1, définition des cycles et moments de vie du partenariat par le groupe de travail n°2, analyse de questions transversales soulevées par une nouvelle vision de la solidarité internationale par le groupe de travail n°3).

L'atelier final a rassemblé les participants impliqués aux deux premières étapes ainsi que les directeurs ou référents des membres du *Gi*. La méthodologie d'animation s'est construite à partir des trois nouvelles problématiques. Celles-ci ont été décortiquées simultanément par trois groupes de travail en fonction de la trame initialement proposée. Le lendemain, chaque groupe a restitué les résultats des travaux qui ont ensuite été mis en discussion avec la salle puis validés.

Les membres du *Gi* ont à la suite de cet atelier produit une note de positionnement qui propose une série d'engagements et de recommandations sur ses propres pratiques partenariales<sup>10</sup>. Ce texte, en tant que prise de position politique forte, dénote l'intérêt d'une telle démarche au sein d'un collectif d'ONG. D'une part car il tire sa légitimité des expériences de chacun, d'autre part car tous les membres ont été impliqués à au moins l'une des étapes du processus. Ce texte questionne l'identité du collectif, ses convictions et acte son engagement de rénover ses manières travailler en partenariat.

## **Capitaliser des expériences éparses sur un sujet conflictuel : quelle méthodologie d'animation ?**

Quelques préalables doivent être présentés pour bien cerner le contexte de l'exercice effectué. Tout d'abord, le processus a été élaboré et conduit par une tierce équipe. Bien qu'étant issu de certains membres du *Gi*, le comité de pilotage s'est efforcé de se positionner en tant que membre extérieur pour garantir un principe d'objectivité tout en assurant des conditions de confidentialité, si nécessaire. Le processus s'est déroulé en trois étapes pour alterner les dispositifs d'animation. Il s'est cependant articulé entre Paris et différents territoires d'Afrique de l'Ouest, ce qui n'a pas manqué de complexifier un peu plus le dispositif. L'exercice s'est par ailleurs adressé à des profils très divers (expériences, domaines d'expertise, culture etc.). Il a donc fallu faire preuve d'une conduite (outils d'analyse et modalités d'animation) à la fois directive et flexible en fonction des contextes. Au final, le processus a directement mobilisé 58 personnes de neuf pays d'Afrique de l'Ouest<sup>11</sup> et de France. Certains ont participé à toutes les étapes, d'autres à l'une ou l'autre.

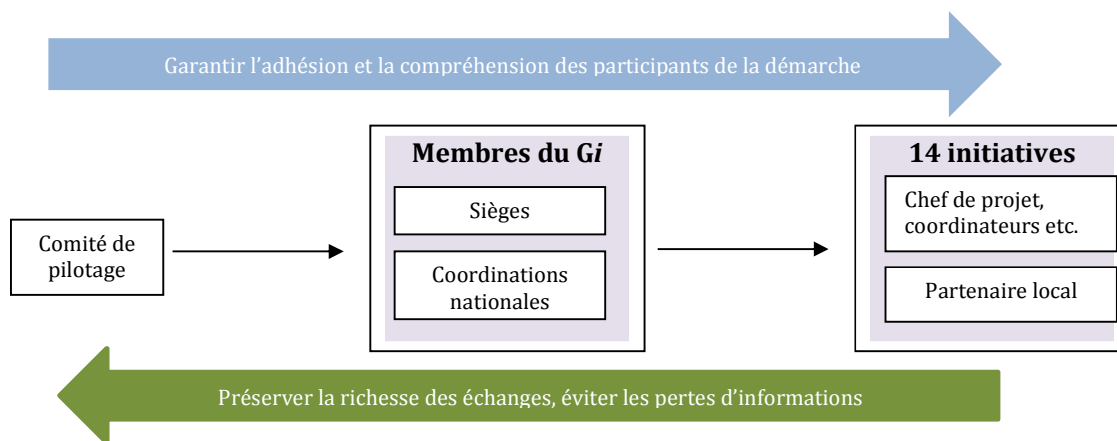
### **Prérequis : garantir la mobilisation des équipes dans un maillage hiérarchique complexe**

Le processus a démarré avec une contrainte conséquente : l'absence de visibilité du *Gi* auprès des participants. Le *Gi* est un collectif d'ONG généralement peu connu des équipes de ses membres sur le terrain. D'une part, car il mène essentiellement des activités de production de connaissances, d'autre part car il n'existe pas d'équipe salariée opérationnelle. Ce constat s'applique par surcroît auprès des partenaires africains qui n'ont généralement jamais eu écho de ce collectif.

Le démarrage fut d'autant plus difficile que l'identification des participants et leur mobilisation se sont effectuées dans un maillage hiérarchique complexe. De nombreux niveaux hiérarchiques et géographiques ont été traversés pour entrer en contact depuis Paris avec les participants sur le terrain.

Dans ce contexte, on imagine la réaction d'un chef de projet débordé par ses activités lorsqu'il apprend que sa direction l'invite à prendre sur son temps de travail pour présenter ses difficultés à travailler avec ses partenaires. « C'est quoi le *Gi* ? », « Pourquoi voulez-vous en savoir autant sur notre partenariat ? » ou encore « Je n'ai pas le temps de faire ce travail ! » sont des remarques légitimes auxquelles il a fallu plusieurs fois répondre.

Si bien évidemment la directive hiérarchique a très largement joué en la faveur de l'implication de tous, d'autres arguments ont également pesé d'un poids essentiel, dont notamment : la prise de connaissance des outils, leur mise en perspective avec les problématiques quotidiennes de « gestion du partenariat » des équipes, l'opportunité de concertation et les réponses potentielles apportées par un « processus externe » proposé par une structure tierce.



**Figure 2: Maillage hiérarchique et organisationnel des acteurs du processus**

### **S'outiller pour atténuer l'effet distance et préserver la richesse des échanges : des outils parfois difficiles à s'approprier**

Une fois la mobilisation des participants acquise, la première étape du processus s'est déroulée à distance entre le comité de pilotage (Paris) et les participants (Afrique de l'Ouest) dans un calendrier parfois très restreint. Cette contrainte posait différentes problématiques d'autant plus importantes qu'il s'agissait alors de poser les premiers échanges critiques entre partenaires qui n'avaient généralement pas l'habitude de le faire. Comment alors :

- s'assurer que la démarche proposée était bien comprise et acceptée par les équipes participantes ?
- garantir une animation entre les participants qui soit conforme aux attentes du comité de pilotage ?
- préserver la richesse des échanges et éviter des pertes d'informations entre le tacite, l'écrit et son interprétation par le CP ?

A cet égard, le CP a fourni un réel effort pour construire une « *mallette à outils du partenariat* » pour atténuer autant que possible « l'effet distance » de la première étape du processus. Celle-ci comprend :

- Quatre hypothèses de travail pour analyser les 14 initiatives retenues
- Une trame d'animation pour conduire les séances de travail interne entre les partenaires
- 3 schémas d'analyse pour représenter la relation partenariale

Conséquence de cette distance, les outils ont été calibrés de manière directive et peut-être complexe. Leur compréhension et leur utilisation ont été dans certains cas difficiles pour ceux qui n'avaient pas l'habitude de ce type de supports : « Vos outils sont difficiles à utiliser ! » a-t-on pu entendre. Il a donc fallu organiser un dispositif d'accompagnement <sup>12</sup> pour présenter

et expliquer ces outils, sachant que les conditions du terrain ne le permettent pas nécessairement (notice explicative rédigée pour chaque fiche outil, temps d'échanges par skype ou par mail, organisation de plusieurs « séances test » des outils espacées par des debriefs avec le comité de pilotage, voire réutilisation des fiches après les thé-palabres dans certains cas).

### **Favoriser une démarche franche et constructive entre partenaires pour débusquer les problématiques partenariales**

Il s'agissait ensuite d'inciter les participants à parler de leurs problématiques partenariales. La méthodologie s'est volontairement axée sur une démarche critique afin de nourrir des échanges constructifs et salutaires pour les étapes suivantes. C'est bien évidemment un exercice délicat, d'une part car ces sujets sont généralement peu traités par crainte ou manque de temps, d'autre part car il est difficile de dévoiler des difficultés qui pourraient décrédibiliser l'une ou l'autre partie vis-à-vis d'une tierce personne.

Comment alors inciter les acteurs à parler de ce qui pose problème ? Le comité de pilotage a pris le temps d'expliquer les raisons de cette posture critique, tout en garantissant un principe de confidentialité sur la teneur des échanges pour éviter la censure dans les « résultats bruts » de l'étape 1, les « thé-palabres » et l'atelier final. Au final, les participants ont salué l'impact de cette démarche proposée par un acteur externe qui a permis non seulement de poser des bases de qualité pour la suite du processus, mais de surcroît, de traiter de problèmes latents que les partenaires n'osaient pas aborder entre eux.

### **Un intérêt grandissant des participants au fil du processus grâce à une implication pleine à toutes les étapes.**

Nous avons constaté une évolution manifeste de la posture des participants tout au long du processus. Pour les raisons évoquées précédemment, des blocages ont ralenti le démarrage de l'exercice. Dans certains cas, l'exercice en interne de l'étape 1 a révélé une volonté partagée de soulever des questions de fond. Dans d'autres cas, ce sont les « thé-palabres » qui ont fait basculer le processus dans une démarche beaucoup plus dynamique et participative, transformant la posture des « acteurs résistants et dubitatifs » en « acteurs proactifs ». En conséquence, les échanges et les interpellations entre les acteurs se sont déroulés dans un cadre à la fois provocateur, bienveillant et constructif.

Cette démarche inclusive et engageante des participants à toutes les étapes a permis de construire une réflexion dynamique et progressive pour aboutir à une intelligence collective. L'ensemble des résultats n'ont pu être obtenus que grâce à cette pleine participation de tous.

### **Conclusion : Un exercice riche d'enseignements pour un collectif qui vise à consolider son identité**

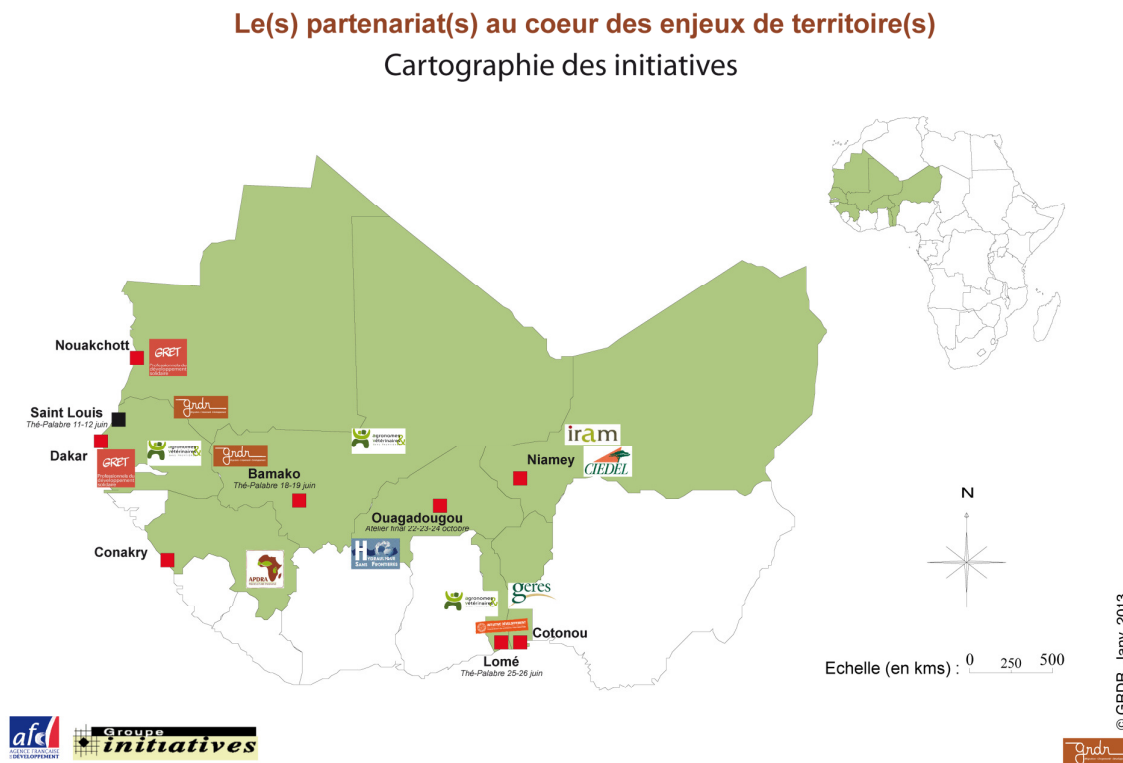
Du point de vue de la méthodologie, l'exercice a mis en exergue la capacité d'un collectif à s'outiller pour produire de la connaissance explicite à partir des expériences de ses membres (structures et individus). Le séquençage du processus et les outils d'animation collective ont constitué une véritable plus-value. Chaque étape a posé les bases d'une intelligence collective, façonnée au « fil de l'eau », qui a fait progresser le questionnement général. Ce canevas à la fois directif et flexible a par ailleurs considérablement favorisé l'adhésion des participants et permis de traiter des sujets « difficiles ».

En tant que collectif d'ONG, cet exercice renforce considérablement les capacités des organisations à consolider une identité commune. La construction d'une réflexion collective, profondément ancrée sur la pratique, qui interroge le fondement de nos interventions est un élément fort de cohésion. L'inclusion et la forte implication des équipes d'Afrique de l'Ouest et des partenaires est par ailleurs un vecteur considérable de partage de valeurs entre les entités et les individus.

Mais quel sera, à terme, l'impact de ce travail au sein de l'ensemble des équipes des membres du Groupe *initiatives* ? L'enjeu repose désormais sur la capacité des membres du Gi à internaliser les connaissances produites pour renforcer les capacités collectives et individuelles de ses équipes.



## Annexe 1 : Carte de localisation des initiatives retenues



### Pour aller plus loin

Site du Groupe *initiatives* <http://www.groupe-initiatives.org/>

Publications du Groupe *initiatives* : <http://www.groupe-initiatives.org/-Search-a-document-.html>

Télécharger les actes de la journée d'étude, la mallette à outils et les fiches de capitalisation :

<http://www.groupe-initiatives.org/Traverses-no42.html>

### Références

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

Patricia Huyghebaert, Sandrine Lemare-Boly, *Le partenariat appliqué aux politiques publiques, confronté à l'outil « projet »*, Études et Travaux en ligne n°40, éditions du Gret, 2013

Sylvie Chevrier, Michaël Viegas, *Prendre en compte la dimension culturelle dans les pratiques de délégation des responsabilités*, Coopérer aujourd'hui n°71, janvier 2011

Pierre-Yves Lemeur, *Cedac et Gret : histoire d'un partenariat*, Coopérer aujourd'hui, n° 57, Janvier 2008

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

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

Thi Baï Bernard, Agnès Belaïd et Delphine Arnould, *Sociétés civiles et pouvoirs publics : Quels dialogues pour des politiques au service des citoyens ?* Actes du séminaire international CFSI-IRG, Novembre 2013

François Xavier Dupret, *Repères et outils pour des partenariats équitables et solidaires*, Cercle de coopération des ONGD, Février 2013

Enda Graf Diapol, *Construire, gérer, évaluer un partenariat*, Outils et supports, 2009

Clémence Pajot (sous la coordination de), *Guide partenariat : Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud*, Coordination Sud, 2006

### **A propos de l'auteur**

Jérémy Casteuble est géographe et chargé de mission du Groupe initiatives (Gi). Cet article est le fruit qui n'aurait pu être conduit sans la participation très active du comité de pilotage du projet, ainsi que la pleine implication des membres du Gi, de leurs salariés et de leurs partenaires.

E-mail: [casteuble@groupe-initiatives.org](mailto:casteuble@groupe-initiatives.org)

## Notes

---

<sup>1</sup> Capitalisation conduite par un comité de pilotage constitué de Marc Lévy (Gret), Stefano Mason (AVSF), Christian Lespinats (Gi/HSF), Julie Conversy (Iram), Olivier Le Masson et Jérémy Casteuble (Grdr).

<sup>2</sup> Voir la bibliographie proposée à la fin de l'article

<sup>3</sup> Le processus s'est basé sur un échantillon de 14 initiatives impliquant 24 structures françaises et ouest-africaines issues de 8 pays de la sous-région (voir tableau récapitulatif à la fin de l'article).

<sup>4</sup> Traverses n°42, « Les partenariats au cœur des enjeux de territoire », coordination du Grdr Migrations – Citoyenneté - Développement

<sup>5</sup> (1) les déséquilibres du partenariat, (2) le manque de capacité d'un des partenaires, (3) du principe de souveraineté... (4)... au principe de solidarité entre acteurs et territoires

<sup>6</sup> La « mallette à outils du partenariat » est constituée d'une série de fiches pratiques pour analyser son partenariat et mettre en œuvre un processus de capitalisation. Disponible sur le site du Gi.

<sup>7</sup> Point développé dans la seconde partie

<sup>8</sup> (1) Le co-engagement fait-il partie du partenariat ? Le partage des responsabilités et des financements,

(2) Partenariat et problématique 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

<sup>9</sup> Ces résultats sont consultables sur le Traverses n°42, p.25-34

<sup>10</sup> Traverses n°42, p.4-7

<sup>11</sup> Une représentante d'un membre du Gi de Guinée-Bissau a rejoint la 3<sup>e</sup> étape du processus.

<sup>12</sup> Ce dispositif a été facilité par la mobilisation d'une personne à temps plein sur la coordination du processus de capitalisation