

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication
École des sciences politiques et sociales (PSAD)**

Les partenariats entre ONG occidentales et ONG africaines : Le cas des partenariats entre ONG belges et ONG sénégalaises

Auteur : Juliette Moulin
Promoteur : Philippe De Leener
Lecteur : Benjamin Chemouni
Année académique : 2022-2023
Master en Sciences Politiques, orientation Relations Internationales,
finalité diplomatie et résolution des conflits

« Je déclare sur l'honneur que ce mémoire a été écrit de ma plume, sans avoir sollicité d'aide extérieure illicite, qu'il n'est pas la reprise d'un travail présenté dans une autre institution pour évaluation, et qu'il n'a jamais été publié, en tout ou en partie. Toutes les informations (idées, phrases, graphes, cartes, tableaux, ...) empruntées ou faisant référence à des sources primaires ou secondaires sont référencées adéquatement selon la méthode universitaire en vigueur. Je déclare avoir pris connaissance et adhérer au Code de déontologie pour les étudiants en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses et savoir que le plagiat constitue une faute grave. »

Remerciements

Avant tout, je souhaite remercier mon promoteur, Monsieur Philippe De Leener, pour sa disponibilité et ses précieux conseils.

Ensuite, j'aimerais remercier les huit personnes qui ont généreusement accepté de participer aux entretiens et qui ont consacré leur temps pour répondre à mes questions. Leurs contributions et le partage de leurs expériences ont grandement enrichi ce mémoire.

Je souhaite tout particulièrement exprimer ma reconnaissance à ma sœur, Léonie Moulin, dont les conseils avisés et la relecture attentive et passionnée ont été d'une grande aide tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Enfin, je tiens à remercier mon père et mon frère pour leur soutien lors de l'écriture. Leur encouragement constant et leur présence ont été une grande source de motivation.

Je remercie également ma famille et mes amis pour leur précieux soutien et leurs encouragements tout au long de ce mémoire.

Table des matières :

Glossaire.....	5
Introduction.....	6
Partie 1: Partie théorique: Comprendre la notion de partenariat dans ses principes et ses limites.....	8
1. De l'aide humanitaire au partenariat de développement: évolution de l'aide à travers le temps.....	8
1.1.Historique de l'évolution de l'aide internationale.....	8
1.2.Période coloniale.....	10
1.3.Evolution des relations entre Nord et Sud.....	11
2. Aide décentralisée et participative.....	12
3. Définition du terme partenariat.....	13
4. Conditions et dysfonctionnements dans le partenariat.....	14
4.1.Les trois conditions pour être considéré comme un partenariat (Selon De Leener).....	14
4.2.Les cinq dysfonctionnements présents dans les relations partenariales (Selon De Leener).....	15
5. Causes structurelles responsables des dysfonctionnements des partenariats.....	17
5.1.Domination des ressources du Nord sur le Sud.....	17
5.2.Le rapport d'altérité entretenu entre Nord et Sud.....	22
6. Question de recherche.....	26
Partie 2: Partie pratique: Entretiens avec les acteurs concernés.....	28
1. Méthodologie.....	28
1.1.Choix des pays et démarrage.....	28
1.2.Collecte des données.....	29
1.3.Analyse des données.....	30
1.4.Présentations des ONG belges et des OSC sénégalaises.....	30
1.5.Profil des répondants.....	33
1.6.Limites.....	34
2. Résultats des entretiens.....	35
2.1.La mise en place des partenariats.....	35
Étape 1: Le choix des partenaires.....	35
Étape 2: Mise en œuvre d'un projet.....	38
Étape 3: Le suivi et les évaluations.....	40
2.2.Réflexion conceptuelle sur le partenariat.....	42
Thème 1: Qu'est-ce que le partenariat?.....	43
Thème 2: Comment se passe la relation avec les partenaires?.....	44
Thème 3: Qu'apporte le partenariat à chaque partenaire?.....	48
Thème 4: Quelles sont les difficultés couramment rencontrées au sein des partenariats? Quels reproches peuvent être formulés à l'égard des partenaires?.....	51
Thème 5: Quelles sont les évolutions au sein des relations partenariales?.....	55
Partie 3: Solutions proposées pour améliorer les relations partenariales.....	58
1. Solutions venant du côté "Nord".....	58
1.1.Solutions proposées dans la littérature.....	58
a) Désoccidentalisation.....	58

b) Changement total de mentalité.....	60
c) Les communalités.....	61
d) Modification du référentiel de langage.....	61
1.2.Solutions proposées par les partenaires belges.....	62
2. Solutions venant du côté “Sud”.....	63
2.1.Solutions proposées par la littérature	63
a) Réseau d’ONG du Sud.....	63
b) “Stratégies de survie” pour les ONG du Sud.....	64
c) Changement total de mentalité.....	65
2.2.Solutions proposées par les partenaires sénégalais.....	66
3. “L’autre” solution.....	66
3.1.Questionnement sur la pérennité des relations partenariales par les ONG belges...	67
3.2.Arrêt total de l’aide internationale.....	68
Conclusion.....	70
Bibliographie.....	73
Annexes.....	77

Glossaire

Voici la signification des abréviations utilisées dans ce mémoire:

DGD: Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire

ONG: Organisation Non-Gouvernementale

OSC: Organisation de la Société Civile

OP: Organisation Paysanne

Introduction

Les partenariats entre organisations non gouvernementales (ONG) occidentales et africaines ont traditionnellement été considérés comme des outils efficaces pour favoriser le développement et relever les défis sociaux et économiques en Afrique. Cependant, ces dernières années, des interrogations ont émergé quant à la véritable efficacité de ces partenariats et à leur alignement sur les intérêts des pays africains. Certains avancent l'idée que ces partenariats ne seraient qu'une continuation du passé colonial et une façon de perpétuer une vision occidentale du monde aux partenaires africains.¹ Face à ces nombreuses interrogations, notre intérêt pour ce sujet s'est renforcé, motivant ainsi la réalisation de ce mémoire.

Le but de ce mémoire est d'explorer les dynamiques des relations partenariales entre les ONG occidentales et africaines, avec pour objectif ultime de proposer des solutions visant à rendre ces partenariats plus équitables, inclusifs et mutuellement bénéfiques pour toutes les parties concernées. Au fil de nos recherches, la question de recherche a évolué pour se concentrer spécifiquement sur les partenariats entre les ONG belges et sénégalaises, reflétant ainsi la réalité et les spécificités de ces deux pays. Cette modification était nécessaire car la seconde partie du mémoire se base sur des entretiens réalisés uniquement avec des ONG belges et sénégalaises. Ainsi, la question de recherche s'est affinée pour devenir: "Comment changer les dynamiques en vigueur entre les ONG belges et les ONG sénégalaises afin que leurs partenariats deviennent véritablement équitables, inclusifs et mutuellement bénéfiques pour chaque partie concernée?".

La première partie de ce mémoire aborde la genèse des partenariats entre ONG occidentales et africaines, ainsi que les dysfonctionnements fréquemment observés dans ces relations partenariales et leurs causes sous-jacentes. Cette section s'appuiera principalement sur les documents existants dans la littérature pour obtenir une vision globale des relations partenariales entre les ONG occidentales et africaines. Il est important de souligner que la plupart des sources disponibles sur les relations partenariales proviennent de l'Occident, c'est pour cette raison que nous avons pris soin d'élargir notre recherche pour que les deux parties soient autant représentées. Cependant, pour aborder des sujets tels que les critères permettant

¹ NYENTEZI BISOKA Aymar, Conférence : "Décoloniser les relations internationales", Louvain-la-Neuve, Mars 2023. Annexe p. 131-133.

de qualifier un partenariat, les dysfonctionnements rencontrés et leurs causes, nous avons largement puisé dans le travail de Monsieur De Leener. Ses travaux offrent des clés d'analyse claires et qui ont été citées par d'autres auteurs, ce qui témoigne de leur pertinence et de leur importance dans la compréhension des partenariats.

La seconde partie se concentre sur les relations partenariales entre la Belgique et le Sénégal, offrant ainsi une perspective plus concrète de ces partenariats à travers des entretiens réalisés avec des ONG belges et sénégalaises travaillant en collaboration. Cette approche nous permettra de saisir la réalité des partenariats, de leur mise en place à leur évaluation, en passant par l'identification des problèmes rencontrés au sein de ces relations et leur évolution au fil du temps. Il convient néanmoins de préciser que les entretiens réalisés et les informations recueillies sont basés sur les expériences personnelles de chaque personne interrogée. Par conséquent, il est important de noter que ces points de vue individuels ne représentent pas l'opinion générale ou la seule perspective en vigueur parmi les partenaires.

Enfin, la dernière partie de ce mémoire se penche sur les solutions proposées dans la littérature et par les partenaires interrogés, visant à favoriser une évolution constante des relations partenariales afin qu'elles soient véritablement bénéfiques pour chaque partenaire. Cette partie offrira un éventail de solutions pour parvenir à des changements significatifs dans les relations partenariales. Bien que ces solutions cherchent à être aussi exhaustives que possible, il est important de reconnaître qu'elles ne peuvent pas couvrir tous les aspects et défis des relations partenariales. Néanmoins, elles représentent une base solide pour réfléchir à l'amélioration continue de ces partenariats. Elles offrent des pistes de réflexion et des mesures concrètes pour favoriser des relations plus équitables, inclusives et mutuellement bénéfiques.

Ce mémoire vise à approfondir l'étude des partenariats entre ONG, en combinant une approche académique du sujet avec une perspective plus concrète. Il a pour ambition de proposer des solutions permettant d'apporter un changement éloquent aux relations partenariales, en tenant compte à la fois des connaissances académiques existantes et des réalités du terrain.

Partie 1: Partie Théorique: Comprendre la notion de partenariat dans ses principes et ses limites

Avant de commencer à aborder les partenariats, il est important de détailler le contexte historique qui a mené les partenariats à être ce qu'ils sont à l'heure actuelle.

1. De l'aide humanitaire au partenariat de développement : évolution de l'aide à travers le temps

L'aide internationale n'a pas toujours été telle que nous la connaissons. A travers les siècles et les différents événements qui les ont ponctués, elle s'est transformée : passant d'une aide humanitaire ponctuelle à des partenariats de développement sur le long terme. Dans cette première partie, nous allons revenir sur les prémices de l'aide internationale jusqu'aux partenariats actuels en passant par l'avènement de l'aide décentralisée et des ONG.

1.1 Historique de l'évolution de l'aide internationale

Tout commence au 9ème siècle. Période où l'on voit apparaître les premières structures de solidarité internationale comme l'ordre de Saint-Jean de Jérusalem ou "hospitaliers".² Ce sont donc des structures confessionnelles qui voient le jour et par ailleurs, les actions humanitaires vont rester le monopole des religions jusqu'au 19ème siècle. Cela fait suite à plusieurs événements tels que les horreurs de l'agression coloniale contre l'Algérie en 1830³ ou encore la bataille de Solferino en 1859⁴ lors de laquelle les blessés furent laissés sans soin sur les champs de bataille⁵, qu'Henry Dunant décida de créer la première organisation

² MAIETTA Michel, "Origine et évolution des ONG dans le système humanitaire international", *Revue internationale et stratégique*, 2015/2 (n° 98), p. 54. DOI : 10.3917/ris.098.0053. URL : <https://www.cairn.info/revue-internationale-et-strategique-2015-2-page-53.htm>

³ Colonisation de l'Algérie par la France

⁴ Victoire des armées françaises et piémontaise sur l'Autriche dans la guerre pour l'indépendance de la Lombardie

⁵ GUETTARD Jacques, "Les conditions d'intervention du Comité international de la Croix Rouge avant belligérance." *Annuaire Français de Droit International*, 1956, vol. 2, no 1, p. 353. URL: [Les conditions d'intervention du Comité international de la Croix Rouge avant belligérance - Persée \(persee.fr\)](https://www.persee.fr/doc/afdi_0003-8122_1956_2_1_353)

humanitaire laïque en 1863 : le Comité international de la Croix-Rouge (CICR).⁶ Le CICR se constitue donc pendant les guerres du 19^{ème} siècle en Europe et va définir le premier système humanitaire international. En effet, les ONG humanitaires suivront le modèle d'action humanitaire laïque en vigueur avec le CICR.⁷

Le 20^{ème} siècle regorge d'événements géopolitiques tragiques qui jouent un rôle considérable dans l'évolution des ONG humanitaires. Prenons par exemple la première guerre mondiale, à la suite de laquelle le "Save the Children Fund" fut créé en 1919 afin de fournir de l'aide à tous les enfants y compris ceux des anciens ennemis. Cela constitue ainsi la première Organisation Non-Gouvernementale (ONG) laïque, humanitaire et transnationale.⁸ Malgré cela, les vrais changements surviendront à la suite de la seconde guerre mondiale où un réel problème de défaillance au niveau du système humanitaire international a été remarqué. En effet, les États victorieux ont constaté l'inaction du CICR face aux camps de concentration et d'extermination. Avec cette envie que de tels événements ne se produisent plus (jamais), ils ont décidé de se préoccuper davantage de la protection des droits de l'homme en créant des agences humanitaires telles que FAO, Unicef et OMS et en signant quatre conventions de Genève supplémentaires pour étendre le droit international humanitaire et le réguler encore plus.⁹

Après la seconde guerre mondiale et le lancement du plan Marshall en 1947, il y aura une expansion d'ONG venant pour la plupart d'entre elles des Etats-Unis. Avec l'accroissement des ONG humanitaires vont émerger des ONG de développement¹⁰ qui se sont développés suite aux nombreuses décolonisations. Ces ONG occidentales de développement

⁶ MAIETTA Michel, "Origine et évolution des ONG dans le système humanitaire international", *Revue internationale et stratégique*, 2015/2 (n° 98), p. 54. DOI : 10.3917/ris.098.0053. URL : <https://www.cairn.info/revue-internationale-et-strategique-2015-2-page-53.htm>

⁷ Ibidem p.55

⁸ Ibidem

⁹ MAIETTA Michel, " Origine et évolution des ONG dans le système humanitaire international", *Revue internationale et stratégique*, 2015/2 (n° 98), p. 55-56. DOI : 10.3917/ris.098.0053. URL : <https://www.cairn.info/revue-internationale-et-strategique-2015-2-page-53.htm>

¹⁰ Distinction entre aide au développement et aide humanitaire: Grossièrement, nous pourrions dire que l'aide humanitaire concerne les actions menées à court terme et qui touche le domaine du social alors que dans l'aide au développement, nous retrouvons des actions sur le long terme et qui concerne plutôt le secteur économique. Officiellement, nous parlons d'aide humanitaire lors de problèmes conjoncturels et d'aide au développement lors des problèmes structurels.

Cette distinction entre aide humanitaire et aide au développement n'est qu'un débat nord-nord étant donné que les bénéficiaires de l'aide ne voient pas de différence et les considèrent de la même façon. Ces deux types d'aide sont relativement la même chose cela reste "des interventions conçues et financées au nord, avec pour objectif d'aider les populations du sud". (OLIVIER de SARDAN, 2011)

ont pour vocation d'aider les pays décolonisés à être politiquement et économiquement stables ainsi que d'échapper à la tentation du bloc de l'Est.¹¹ En faisant cela, les ONG occidentales s'assurent d'aider des pays qui, dans un avenir proche, auraient les mêmes valeurs démocratiques et idéologiques et qui entreraient probablement dans l'économie du monde libre. L'émergence d'un grand nombre d'ONG est également dû au changement dans le type d'aide proposée. En effet, suite à l'échec de l'aide centralisée, les interventions seront davantage décentralisées et placées aux mains d'organismes tels que les ONG, associations villageoises, etc.¹² Les ONG du Nord entrent en relation avec des ONG du Sud. Après de nombreuses évolutions au cours du temps, la rencontre entre ces organisations va créer les relations partenariales telles que nous les connaissons à l'heure actuelle.

1.2. Période coloniale

Pour aborder les relations entre l'Occident et l'Afrique, il est essentiel d'évoquer l'époque coloniale, une période où les puissances européennes ont colonisé et exercé un contrôle politique, économique et culturel sur de vastes territoires africains, du 19^{ème} siècle jusqu'à la première moitié du 20^{ème} siècle.¹³ Durant cette période, les colonies établies par les puissances coloniales avaient pour objectif d'imposer leur domination et d'exploiter les ressources naturelles et humaines de ces régions. Les conséquences de la colonisation ont eu un impact significatif sur les sociétés africaines, et certaines conséquences persistent encore aujourd'hui.¹⁴

L'histoire coloniale est complexe et varie d'un pays à l'autre. C'est pourquoi, dans ce mémoire, le choix a été fait de ne pas utiliser la colonisation comme prisme principal d'analyse. Ce sujet étant très vaste, il mériterait un mémoire entier dédié à son étude. Néanmoins, la colonisation et ses effets seront pris en compte pour comprendre l'influence qu'elle peut encore exercer à l'heure actuelle sur les relations et partenariats.

¹¹ NAVARRO-FLORES Olga, "Les relations de partenariat Nord-Sud: du paradoxe au compromis: une approche institutionnaliste des relations entre ONG dans le secteur de la coopération internationale." 2006. Thèse de doctorat. Université du Québec à Montréal.p.6
URL:[201-2007.pdf \(uqam.ca\)](https://www.uqam.ca/201-2007.pdf)

¹² SOMVILLE Vincent, "L'ONG va-t-elle réussir là où l'État échoue?" Compte-rendu critique de l'approche décentralisée de l'aide au développement. *ONG et acteurs locaux: l'ultime alternative?: Les limites du modèle participatif au Sud et la concurrence des ONG dans le Nord*, 2009, vol. 1, p. 44.
URL:[*fucid \(pun.be\)](https://www.fucid.pun.be)

¹³ BROSSIER Marie, "POL 2307: "Les systèmes politiques d'Afrique", cours donné à ULaval, janvier 2022.

¹⁴ Ibidem

1.3. Evolution des relations entre Nord et Sud

Nous pouvons relever trois périodes dans les relations entre Nord et Sud. La première durant les années 60 est une relation entre donateurs (Nord) et bénéficiaires (Sud). Tout au long de cette période, le Nord impose un modèle de développement totalement inspiré du modèle nord-occidental et cela sans prêter attention aux différences socioculturelles pourtant bien présentes entre les deux entités. Les bailleurs de fonds occidentaux choisissent les projets d'aide qu'ils financent et la manière de procéder. Et pour cause, ceux sont eux qui détiennent les ressources et par conséquent, le pouvoir.¹⁵ Les "bénéficiaires", quant à eux, n'ont comme rôle que d'accepter et d'assister passivement aux projets que le Nord réalise "pour" eux. Il y a donc clairement une relation de domination du Nord sur le Sud.

Lors des années 70 et 80, les relations Nord/ Sud connaissent pas mal de changements. Avec la crise pétrolière de 1970 couplée à d'autres événements causés par les programmes d'ajustements structurels¹⁶, la coopération internationale connaît des conséquences négatives suite au plafonnement de l'aide publique au développement.¹⁷ A la suite de cela, dans les années 80, l'Organisation des Nations Unies (ONU) s'interroge sur ses politiques de développement. La Banque Mondiale (BM) et le Fonds Monétaire International (FMI) mettent en place des programmes d'ajustements structurels et les agences gouvernementales de coopération internationale souhaitent un rapprochement entre donateurs et bénéficiaires. En outre, cette période va connaître l'émergence de nouvelles ONG au Sud, des ONG qui vont appuyer les initiatives socio-économiques locales. Les acteurs du Nord et du Sud vont commencer à faire des compromis et à collaborer. En effet, les ONG du Sud vont recevoir le savoir et le savoir-faire que les ONG du Nord mettent à leur disposition et vont les remodeler pour les façonner à leur image et ainsi concevoir et mettre sur pied des projets de développement réellement utiles pour eux.¹⁸ Les relations deviennent plus intéressantes pour

¹⁵ NAVARRO-FLORES Olga, "Les relations de partenariat Nord-Sud: du paradoxe au compromis: une approche institutionnaliste des relations entre ONG dans le secteur de la coopération internationale". 2006. Thèse de doctorat. Université du Québec à Montréal. P.22.URL:[201-2007.pdf \(uqam.ca\)](#)

¹⁶ Les programmes d'ajustements structurels sont des politiques économiques et financières mises en place dans le cadre des relations entre les pays du Nord et du Sud pour remédier aux problèmes économiques et financiers rencontrés par les "pays en développement".

¹⁷ NAVARRO-FLORES Olga, "Les relations de partenariat Nord-Sud: du paradoxe au compromis: une approche institutionnaliste des relations entre ONG dans le secteur de la coopération internationale". 2006. Thèse de doctorat. Université du Québec à Montréal. p.22-23.URL:[201-2007.pdf \(uqam.ca\)](#)

¹⁸ Ibidem p.23

les acteurs du Sud qui ont créé leurs organismes locaux et qui ne sont plus obligés d'accepter l'aide telle quelle. Ils peuvent dorénavant la retravailler en collaborant avec les ONG du Nord.

A partir des années 90, nous arrivons dans la période des partenariats. Suite à la mondialisation, nous connaissons l'émergence des relations dites partenariales qui peuvent être intra-sectorielles et intersectorielles. Les partenariats peuvent se réaliser entre entreprises, entre les Etats, entre diverses organisations et bien sûr entre ONG.¹⁹

Les relations partenariales sont le sujet de ce mémoire, elles seront donc étudiées en profondeur. Il est donc intéressant d'en apprendre davantage sur le contexte dans lequel ces relations partenariales ont évolué c'est-à-dire dans un contexte d'aide décentralisée et participative.

2. Aide décentralisée et participative

Comme mentionné ci-dessus, il y a eu une évolution au niveau de la forme d'aide. L'aide n'est dorénavant plus centralisée, elle est décentralisée et participative. Ce changement s'est opéré suite à de nombreux cas de corruption, de détournements de fonds et aux trop maigres résultats qu'a engendrés ce type d'aide.²⁰

L'aide est **décentralisée** c'est-à-dire que l'organisme qui va fournir cette assistance est en lien direct avec les bénéficiaires. Ce ne sont plus les gouvernements des pays bénéficiaires qui vont recevoir l'aide mais bien des ONG, des associations villageoises ou encore des gouvernements locaux.²¹ Ce type d'aide présente plusieurs avantages. Le premier est que cela permet aux bénéficiaires d'observer et de surveiller les responsables locaux de l'aide et ainsi

¹⁹ NAVARRO-FLORES Olga, "Les relations de partenariat Nord-Sud: du paradoxe au compromis: une approche institutionnaliste des relations entre ONG dans le secteur de la coopération internationale". 2006. Thèse de doctorat. Université du Québec à Montréal. p.23-24. URL: [201-2007.pdf \(uqam.ca\)](#)

²⁰ SOMVILLE Vincent, "L'ONG va-t-elle réussir là où l'État échoue?" Compte-rendu critique de l'approche décentralisée de l'aide au développement. *ONG et acteurs locaux: l'ultime alternative?: Les limites du modèle participatif au Sud et la concurrence des ONG dans le Nord*, 2009, vol. 1, p. 48. URL: [*fucid \(pun.be\)](#)

²¹ Ibidem p.44

éviter les détournements de fonds et autres actes de corruption.²² Ensuite, de par la connaissance de terrain des agents locaux, les besoins de la communauté sont ciblés : ce qui engendre une aide réellement adaptée et des résultats optimaux.²³ Finalement, avec l'issue positive des différents projets d'aide, qui est à la hauteur des attentes des bénéficiaires, ceux-ci prendront définitivement le projet de manière positive et s'y engageront indéniablement.²⁴ Tout ceci nous mène au côté participatif de l'aide.

L'aide est **participative**. Les organismes ont dû intégrer plus d'éléments participatifs. Il faut savoir que de nombreuses critiques ont été faites à l'aide descendante. Il était reproché que l'aide fournie satisfaisait uniquement les bailleurs de fonds et ne prenait pas assez en considération les besoins réels des communautés. Ces communautés qui, par peur de perdre le financement alloué, n'osaient pas exprimer leur mécontentement aux organisations les organismes ont dû intégrer plus d'éléments participatifs dans l'aide.²⁵ Les bénéficiaires font donc désormais partie du projet, ils participent aux réunions avec les ONG et donnent leurs avis. Par la suite, ils sont amenés à prendre réellement part au projet en y participant physiquement et en le finançant,.. Cela leur donne un véritable rôle actif au sein des projets pouvant potentiellement révolutionner leur quotidien.

L'aide décentralisée et participative a de ce fait été un terreau fertile à la venue de partenariats entre ONG du Nord et ONG du Sud. Avant d'en apprendre davantage sur ces relations partenariales, il serait judicieux de savoir ce que l'on entend précisément quand nous parlons de partenariats. Pour ce faire, il est important d'avoir une définition qui nous permettra d'être au diapason en ce qui concerne le terme "partenariat".

3. Définition du terme partenariat

Comment définir la notion de partenariat? Plusieurs définitions s'offrent à nous. Selon Le Larousse, un partenariat est "un système associant des partenaires sociaux et économiques, et qui vise à établir des relations d'étroite collaboration". Ou encore selon Jean-Yves Barreyre:

²² SOMVILLE Vincent, "L'ONG va-t-elle réussir là où l'État échoue?" Compte-rendu critique de l'approche décentralisée de l'aide au développement. *ONG et acteurs locaux: l'ultime alternative?: Les limites du modèle participatif au Sud et la concurrence des ONG dans le Nord*, 2009, vol. 1, p. 49.URL:[*fucid \(pun.be\)](http://fucid.pun.be)

²³ Ibidem

²⁴ Ibidem

²⁵ Ibidem

“Le partenariat est une association active de différents intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié dans lequel, en vertu d’une mission respective, ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation voire une obligation.”²⁶

Une définition plus détaillée nous vient de Gwenaëlle Ogandaga qui nous dit que les partenariats sont des coopérations inter-organisationnelles entre des collectivités territoriales du nord et des collectivités territoriales du sud. Elle ajoute que “les entités partenaires ainsi que les individus qui les composent, s’engagent à travers des comportements coopératifs et collaboratifs en vue de la réalisation des objectifs du partenariat”²⁷ Elle insiste également sur la plus grande caractéristique du partenariat qui est la réciprocité.²⁸

Cette notion de réciprocité, nous allons aussi la retrouver dans le texte de Philippe De Leener qui fait de la réciprocité la pierre angulaire des trois conditions qu’il donne pour être qualifié de partenariat. Avant de s’attarder sur ces trois conditions, il convient d’évoquer la façon dont De Leener définit le partenariat.

Pour lui, le partenariat serait une réponse à l’inefficacité de l’aide et/ou au défaut de participation des bénéficiaires.²⁹ Il évoque les valeurs fondatrices du partenariat telles que “le respect des différences et l’établissement de relations équilibrées”³⁰ ainsi que les trois critères ou conditions pour identifier un partenariat.

4. Conditions et dysfonctionnements dans le partenariat

4.1. Les trois conditions pour être considéré comme un partenariat (selon De Leener)

Avant tout, la première condition est que chaque partenaire est censé *recevoir* quelque chose du partenaire avec qui il entretient une relation partenariale. Cela peut-être quelque chose

²⁶ BARREYRE Jean-Yves (sous la direction de), “Dictionnaire critique de l’action sociale”. Fayard, Paris, 1995.

²⁷ OGANDAGA Gwenaëlle, “ La coopération Nord-Sud: don ou partenariat?.” In : *Biennale internationale de l’éducation, de la formation et des pratiques professionnelles*. 2015.p.1-2 URL : [La coopération Nord-Sud: don ou partenariat? \(archives-ouvertes.fr\)](http://archives-ouvertes.fr)

²⁸ Ibidem p.4

²⁹ DE LEENER Philippe, “Le partenariat contre l’altérité ? Comment, sous couvert de partenariat, le déni de ce qui rend autre l’autre se renouvelle dans les impensés de la solidarité internationale “, *Mondes en développement*, 2013/1 (n°161), p. 79. DOI : 10.3917/med.161.0079. URL : [Le partenariat contre l’altérité ? Comment, sous couvert de partenariat, le déni de ce qui rend autre l’autre se renouvelle dans les impensés de la solidarité internationale | Cairn.info](http:// Cairn.info)

³⁰ Ibidem p.80

de matériel ou d'immatériel pourvu qu'il ne soit possible pour lui de l'acquérir sans ce partenariat.³¹

Ensuite, la deuxième condition est le don. Chaque partenaire est censé *donner* quelque chose de matériel ou d'immatériel au partenaire avec qui il fait affaire.³²

Enfin, la troisième et dernière condition est que les partenaires doivent avoir des *objectifs communs*. Il faut que ces objectifs soient inatteignables sans la mise en commun des compétences de chaque partenaire et qu'ils soient les objectifs des deux partenaires et non d'un seul.³³

A travers ces trois conditions grâce auxquelles nous pouvons identifier un partenariat, nous retrouvons ainsi la notion de réciprocité qui est explicitée dans les deux premiers critères. En effet, il faut que les partenaires donnent mais reçoivent également. Cela ne peut pas aller à sens unique, il faut donc que chaque partenaire reçoive à hauteur de ce qu'il a donné. La notion de réciprocité est aussi évoquée dans la dernière condition. Il faut des objectifs communs qui seront de fait aussi importants aux yeux de chaque partenaire et qui vont leur apporter une avancée qui leur sera réciproquement avantageuse.

Suite à la définition de ces trois critères, Philippe De Leener nous précise pourtant qu'il est très rare que des relations partenariales possèdent ces trois critères et il va même plus en loin en déclarant qu'au plus les acteurs utilisent le terme "partenariat" pour qualifier les relations qu'ils entretiennent entre eux, au moins ils agissent comme étant dans une relation partenariale. Ce phénomène est appelé "*paradoxe partenarial*" : au plus le terme partenariat est utilisé pour qualifier une relation, au moins cette relation correspond aux critères censés se retrouver dans la notion de partenariat.³⁴

³¹ DE LEENER Philippe, "Le partenariat contre l'altérité ? Comment, sous couvert de partenariat, le déni de ce qui rend autre l'autre se renouvelle dans les impensés de la solidarité internationale", *Mondes en développement*, 2013/1 (n°161), p.81-82. DOI : 10.3917/med.161.0079. URL : [Le partenariat contre l'altérité ? Comment, sous couvert de partenariat, le déni de ce qui rend autre l'autre se renouvelle dans les impensés de la solidarité internationale | Cairn.info](#)

³² Ibidem p.82

³³ Ibidem

³⁴ DE LEENER Philippe, "Le partenariat contre l'altérité ? Comment, sous couvert de partenariat, le déni de ce qui rend autre l'autre se renouvelle dans les impensés de la solidarité internationale", *Mondes en développement*, 2013/1 (n°161), p.82. DOI : 10.3917/med.161.0079. URL : [Le partenariat contre l'altérité ? Comment, sous couvert de partenariat, le déni de ce qui rend autre l'autre se renouvelle dans les impensés de la solidarité internationale | Cairn.info](#)

En plus de l'observation de ce paradoxe partenarial, Philippe De Leener nous fait part aussi des dysfonctionnements régulièrement présents dans ces relations partenariales et ils sont au nombre de cinq.

4.2. Les cinq dysfonctionnements présents dans les relations partenariales (selon De Leener)

Les cinq dysfonctionnements les plus régulièrement observés dans les partenariats sont l'asymétrie, l'instrumentalisation, le piège de la similitude, le déni des conflits et la confusion des résultats.³⁵

En premier lieu, l'*asymétrie* est un problème rencontré lorsque les partenaires n'ont pas l'impression d'entretenir des relations symétriques au regard des trois critères susmentionnés. Par exemple, l'asymétrie peut se ressentir lorsqu'un des partenaires a le sentiment de donner plus que ce qu'il reçoit et inversement ou encore lorsque l'un des partenaires a le sentiment que les objectifs communs de leur partenariat répondent plus aux besoins de son partenaire qu'aux siens.³⁶

Ensuite, le deuxième dysfonctionnement est celui de l'*instrumentalisation*. C'est-à-dire lorsque un des partenaires se sent utilisé, "instrumentalisé" par l'autre pour que celui-ci atteigne ses objectifs. Nous pouvons également parler de "face cachée de la lune" lorsque l'instrumentalisation est double.³⁷

Le troisième dysfonctionnement est le *piège de la similitude*. Cela se passe lorsque les différences et l'identité du partenaire sont effacées au sein du partenariat et plus particulièrement lorsqu'il s'agit du partenaire du Sud. Les partenaires du Nord ont tendance à

³⁵DE LEENER Philippe, "Le partenariat contre l'altérité ? Comment, sous couvert de partenariat, le déni de ce qui rend autre l'autre se renouvelle dans les impensés de la solidarité internationale", *Mondes en développement*, 2013/1 (n°161), p.83. DOI : 10.3917/med.161.0079. URL : [Le partenariat contre l'altérité ? Comment, sous couvert de partenariat, le déni de ce qui rend autre l'autre se renouvelle dans les impensés de la solidarité internationale | Cairn.info](#)

³⁶ Ibidem

³⁷ Ibidem

idéalisent et projettent sur lui des attentes et des vertus qu'ils ne sont pas capables d'atteindre eux-mêmes.³⁸

Ce dysfonctionnement entraîne de ce fait un quatrième dysfonctionnement : *le déni des conflits*. C'est lorsque les partenaires se persuadent que les relations partenariales doivent se faire dans une entente parfaite et que ceux-ci vont tout mettre en place afin d'éviter les conflits et nier la possibilité d'en vivre un. Or, les conflits et les désaccords sont inévitables et normaux dans des situations qui mettent en relation des acteurs qui ont des réalités différentes.³⁹ De plus, ils peuvent constituer des moteurs de changements positifs dans l'évolution des relations partenariales.

Pour finir, le dernier est *la confusion des résultats*. Deux formes de confusion sont relevées. La première est la dépendance fonctionnelle qui se manifeste quand le résultat d'un des partenaires dépend de celui de l'autre. Quant à la deuxième qui est la substitution pure et simple, elle survient quand le résultat d'un partenaire est le résultat de l'autre.⁴⁰

Les dysfonctionnements survenant dans les partenariats sont les conséquences de deux causes structurelles que nous retrouvons à la base des relations partenariales : la domination des ressources du Nord sur le Sud et le rapport à l'altérité qu'entretiennent les partenaires Nord et Sud les uns sur les autres. Nous allons approfondir ces notions dans le point suivant.

5. Causes structurelles responsables des dysfonctionnements des partenariats

5.1. Domination des ressources du Nord sur le Sud

Pour expliquer la première cause qui est la domination des ressources du nord sur le sud, citons un célèbre proverbe ouest-africain : «la main qui donne est toujours au-dessus de

³⁸DE LEENER Philippe, «Le partenariat contre l'altérité ? Comment, sous couvert de partenariat, le déni de ce qui rend autre l'autre se renouvelle dans les impensés de la solidarité internationale », *Mondes en développement*, 2013/1 (n°161), p.83. DOI : 10.3917/med.161.0079. URL : [Le partenariat contre l'altérité ? Comment, sous couvert de partenariat, le déni de ce qui rend autre l'autre se renouvelle dans les impensés de la solidarité internationale | Cairn.info](#)

³⁹ Ibidem p.84

⁴⁰ Ibidem

celle qui reçoit”⁴¹. Effectivement, dans les relations partenariales, c’est le partenaire qui détient les ressources financières et techniques qui a l’ascendant sur l’autre partenaire dépendant de ces ressources. Dans les relations entre partenaires Nord/Sud, l’état actuel des choses fait que c’est le partenaire du Nord qui détient les ressources. Par conséquent, il y a une domination des acteurs venant du Nord sur ceux du Sud. Celle-ci crée des relations d’inégalités entre les ONG et cela entraîne du clientélisme et du patronage.⁴²

Les ONG du Sud sont dépendantes des bailleurs de fonds du Nord pour trouver des financements pour mener à bien leurs projets.⁴³ Cela pose de nombreux problèmes du fait que les bailleurs de fonds viennent, pour la majorité, de pays occidentaux. Dans un premier temps, les bailleurs de fonds ne mettent à disposition des financements que pour les projets qu’ils soutiennent ou qu’ils semblent importants pour le Nord sans forcément prendre en considération les envies ou les capacités des ONG du Sud du coup celles-ci se retrouvent à devoir faire énormément de concessions pour espérer recevoir le financement destiné à un projet qui n’était peut-être pas le projet le plus nécessaire ni le plus urgent à mettre en place dans ce pays.⁴⁴ Ils acceptent malgré tout de fournir ces efforts et ces sacrifices pour obtenir ce financement qui servira, en plus de la mise en œuvre d’un programme, à payer les employés, le loyer et la survie logistique de l’organisation.⁴⁵ En premier lieu, pour prétendre à ces financements, l’ONG doit avoir de la visibilité et pour cela posséder des bureaux, avoir des employés fixes,...⁴⁶ Elle se doit d’être crédible pour espérer obtenir un premier financement et ainsi en entraîner d’autres qui mèneront à terme à des partenariats. Pourtant, la réalité des choses est tout autre. Bon nombre des financements sont obtenus par connaissances ou par clientélisme⁴⁷ et pour espérer contourner ce clientélisme et obtenir malgré tout un financement, les ONG doivent faire preuve de bonnes connaissances en matière de rédaction d’un projet, de sources de financements et de ses procédures.⁴⁸

⁴¹ BOUJU Jacky, AYIMPAM Sylvie, “ Ethnocentrisme et partenariat : la violence symbolique de l’aide humanitaire”, Fonds Croix-Rouge française, Les Papiers du Fonds, n°1, décembre 2015, p.3.

URL:[Ethnocentrisme-et-partenariat-la-violence-symbolique-de-l’aide-humanitaire.pdf \(fondcrf.org\)](http://fondcrf.org/Ethnocentrisme-et-partenariat-la-violence-symbolique-de-l-aide-humanitaire.pdf)

⁴² Ibidem

⁴³ LAVIGNE DELVILLE Philippe, “Faire vivre une ONG au Niger, entre précarité des ressources financières et instabilité des ressources humaines”, *RECMA*, 2018/3 (N° 349), p.92. DOI : 10.3917/recma.349.0087. URL :

[Faire vivre une ONG au Niger, entre précarité des ressources financières et instabilité des ressources humaines | Cairn.info](http:// Cairn.info)

⁴⁴ Ibidem

⁴⁵ Ibidem p.93

⁴⁶ Ibidem p.90

⁴⁷ Ibidem

⁴⁸ Ibidem

En résumé, l'ONG doit respecter les attentes et les exigences des bailleurs de fonds afin d'obtenir le capital qui servira moins leurs propres intérêts que les projets de ceux qui détiennent les ressources financières. Comme le Nord détient et distribue les ressources au Sud, celui-ci possède un droit de regard sur la mise en place des projets, les ONG du sud ne peuvent donc pas utiliser le budget alloué à un certain projet comme elles le souhaitent.⁴⁹ Dans la plupart des cas, les ONG du sud sont tenues d'accepter des financements pour des projets qui ne les animent pas dans le seul but de faire continuer à vivre leur ONG. De plus, elles doivent se plier aux exigences et aux directives du Nord qui garde un œil sur la mise en place de ces projets. Cette surveillance financière du Nord sur le Sud vient d'un manque de confiance qu'ont les occidentaux sur leurs partenaires. Ils ont cette croyance que le budget alloué aux ONG locales se fera dilapider et qu'aucune dépense ne sera justifiée.⁵⁰

Le type de relations qui est entretenu entre le Nord et le Sud peut s'apparenter à de la sous-traitance⁵¹: les ONG du Sud sont les employés du Nord. Dans ce cas, le "partenaire local" n'est qu'un exécutant qui se plie aux exigences de son employeur et qui accepte les coûts supplémentaires que celui-ci impose ainsi que la bureaucratie et une manière de travailler propre à la tradition occidentale.⁵² Il existe ainsi une relation de patronage qui n'est pas l'idéal recherché quand nous parlons de partenariat. Nous pouvons aller plus loin et parler de *violence symbolique* au sein des partenariats. En effet, le Sud subit le manque de considération des différences culturelles par le Nord. Celui-ci impose une culture managériale et bloque l'accès aux subventions aux partenaires qui ne veulent ou qui ne peuvent pas se plier aux normes et procédures du modèle occidental.⁵³

Outre les relations de patronage, il y a également celles qui sont clientélistes. Comme susmentionné, nous retrouvons du clientélisme pour le choix de certaines ONG ou certains projets par les bailleurs de fond qui financeront les ONG avec qui ils ont déjà collaboré, dans

⁴⁹ DAHOU Tarik, "Clientélisme et ONG", Journal des anthropologues [En ligne], 2003, mis en ligne le 22 février 2009, p.94-95. URL : [Journal des anthropologues, 94-95 | 2012 \(d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net\)](http://Journal%20des%20anthropologues%2C%2094-95%20%7C%202012%20(d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net))

⁵⁰ REDVERS Louise, "ONG : Comblent le fossé Nord-Sud", IRIN, 2016.

URL: <https://www.thenewhumanitarian.org/fr/analyses/2015/06/08/ong-combler-le-fosse-nord-sud>

⁵¹ Ibidem

⁵² BOUJU Jacky et AYIMPAM Sylvie, "Ethnocentrisme et partenariat : la violence symbolique de l'aide humanitaire", Fonds Croix-Rouge française, Les Papiers du Fonds, n°1, décembre 2015, p.6

URL: [Ethnocentrisme-et-partenariat-la-violence-symbolique-de-l'aide-humanitaire.pdf \(fondcrf.org\)](http://Ethnocentrisme-et-partenariat-la-violence-symbolique-de-l-aide-humanitaire.pdf)

⁵³ Ibidem p.4

lesquelles elles ont des contacts ou encore les ONG plus dociles qui vont respecter les exigences des bailleurs de fond. Ce clientélisme a son lot d'effets pervers qui détruit à petit feu les ONG locales et à plus grande échelle gangrène les États africains. Premièrement, cela renforce la précarisation des ressources en financement et de l'emploi.⁵⁴ Au niveau de la précarité de l'emploi, il est à noter qu'il y a du clientélisme dans l'offre d'emploi et que les dirigeants des ONG vont préférer offrir un travail à des membres de leur cercle familial ou amical.⁵⁵ Sans oublier que les bailleurs de fond et/ou les ONG occidentales ne vont pas hésiter à débaucher les meilleurs employés des ONG locales pour travailler ailleurs.⁵⁶ Ces deux raisons ont pour conséquence que les équipes dans les ONG locales perdent en nombre et en qualité des employés qualifiés. En effet, il est difficile de les retenir quand le salaire proposé n'est pas aussi attractif comparé à celui proposé par les ONG internationales.⁵⁷ Les ONG locales se retrouvent affaiblies dans leurs ressources humaines. Comme elles n'ont pas un capital élevé à la base, elles se retrouvent à saisir n'importe quelle opportunité, n'importe quelle occasion de projet pour amasser encore plus de ressources et ainsi maintenir les compétences de leur ONG en retenant ses employés.⁵⁸

Pour faire face à cette *violence systémique*, où l'on retrouve d'un côté, les dominants qui financent selon leurs envies et intérêts et de l'autre, les dominés qui doivent se plier aux exigences des dominants pour espérer obtenir des ressources financières, les ONG locales ont trouvé une ruse.⁵⁹ Ils ont créé des ONG cartables⁶⁰ ou mallettes pour instrumentaliser et détourner le processus et ainsi obtenir du financement.⁶¹

⁵⁴ LAVIGNE DELVILLE Philippe, "Faire vivre une ONG au Niger, entre précarité des ressources financières et instabilité des ressources humaines", *RECMA*, 2018/3 (N° 349), p. 89.DOI : 10.3917/recma.349.0087. URL : [Faire vivre une ONG au Niger, entre précarité des ressources financières et instabilité des ressources humaines | Cairn.info](https://www.cairn.info/revue-recma-2018-3_p349_89.htm)

⁵⁵ Ibidem p.94

⁵⁶ Ibidem

⁵⁷ Ibidem

⁵⁸ Ibidem p.97

⁵⁹ BOUJU Jacky, AYIMPAM Sylvie, "Ethnocentrisme et partenariat : la violence symbolique de l'aide humanitaire", Fonds Croix-Rouge française, Les Papiers du Fonds, n°1, décembre 2015, p.8-9 URL:[Ethnocentrisme-et-partenariat-la-violence-symbolique-de-l'aide-humanitaire.pdf \(fondcrf.org\)](https://www.fondcrf.org/ethnocentrisme-et-partenariat-la-violence-symbolique-de-l-aide-humanitaire.pdf)

⁶⁰ LAVIGNE DELVILLE Philippe, "Faire vivre une ONG au Niger, entre précarité des ressources financières et instabilité des ressources humaines", *RECMA*, 2018/3 (N° 349), p.89.DOI : 10.3917/recma.349.0087. URL : [Faire vivre une ONG au Niger, entre précarité des ressources financières et instabilité des ressources humaines | Cairn.info](https://www.cairn.info/revue-recma-2018-3_p349_89.htm)

⁶¹ BOUJU Jacky, AYIMPAM Sylvie, "Ethnocentrisme et partenariat : la violence symbolique de l'aide humanitaire", Fonds Croix-Rouge française, Les Papiers du Fonds, n°1, décembre 2015, p.8-9 URL:[Ethnocentrisme-et-partenariat-la-violence-symbolique-de-l'aide-humanitaire.pdf \(fondcrf.org\)](https://www.fondcrf.org/ethnocentrisme-et-partenariat-la-violence-symbolique-de-l-aide-humanitaire.pdf)

Tout cela génère un cercle vicieux : à cause de leur manque de ressources financières, du personnel insuffisant pour accomplir leurs buts et objectifs, elles doivent faire preuve de ruse pour capter des ressources venant des “dominants”. Les ressources destinées à l’aide et donc aux ONG locales peuvent être également captées par les leaders politiques pour asseoir leurs objectifs politiques ou pour consolider le pouvoir local. Avec cette distribution clientéliste des ressources, la pratique de captation des ressources destinées à l’aide s’est institutionnalisée dans plusieurs pays et cela est dû à la distribution clientéliste des ressources.⁶² Nous pouvons aller plus loin en disant que ces pratiques clientélistes entraînent de plus en plus de corruption au sein des États africains et amoindrissent le tissu économique des États.⁶³ Si nous reprenons la pensée de Dambisa Moyo, les ressources venant de l’Occident détruisent l’Afrique parce que cela l’appauvrit de plus en plus et poussent les dirigeants africains à se contenter uniquement de cette aide et à ne pas trouver d’autres moyens de financement que ceux venant de l’Occident.⁶⁴

La majeure partie des ressources financières étant détenue par le Nord, cela crée deux des dysfonctionnements susmentionnés : *l’asymétrie* et *l’instrumentalisation*. En effet, conformément au dicton “la main qui donne est toujours au-dessus de la main qui reçoit”, l’asymétrie résulte principalement du déséquilibre de financement ce qui crée des relations inégales. Cette situation est renforcée par le sentiment que le Sud reçoit davantage qu’il ne donne en retour. La question se pose alors de savoir si les contributions des partenaires du Sud sont véritablement équivalentes aux financements et à l’expertise technique fournis par les partenaires du Nord. Il y a alors une asymétrie au sein de la relation partenariale et donc un dysfonctionnement. De plus, il est possible que les partenaires du Sud aient le sentiment que les projets financés par le Nord (bailleurs et ONG) sont davantage alignés sur leurs propres intérêts et répondent plus aux besoins actuels de financement. Quant à l’instrumentalisation, nous ne pouvons nier le fait que chaque partie est utilisée par l’autre. D’un côté, il y a le sud qui est utilisé comme sous-traitant pour les projets du Nord et de l’autre, les ressources fournies pour l’aide sont utilisées pour un autre usage que celui prévu à la base. Par exemple, les ONG du Sud peuvent exprimer un besoin de financement pour un projet auquel l’ONG du Nord

⁶² DAHOUE Tarik, “ Clientélisme et ONG “, Journal des anthropologues [En ligne], 2003, mis en ligne le 22 février 2009.p.9-10. URL : [Journal des anthropologues, 94-95 | 2012 \(d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net\)](http://Journal%20des%20anthropologues%2C%2094-95%20%202012%20(d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net))

⁶³ VARNIER Guillaume, “Pourquoi l’aide humanitaire est nuisible à certains pays d’Afrique?”,31 mars 2009.p.1-2.URL:[Pourquoi l'aide humanitaire est nuisible à certains pays d'Afrique | Fondation IFRAP](http://Pourquoi%20l'aide%20humanitaire%20est%20nuisible%20%C3%A0%20certains%20pays%20d'Afrique%20%20Fondation%20IFRAP)

⁶⁴ MOYO Dambisa, “Dead aid: Why aid is not working and how there is a better way for Africa.” Macmillan, 2009.

pourrait répondre en fournissant les fonds demandés. Cependant, il est possible que ces fonds soient ultérieurement utilisés à d'autres fins, telles que le renforcement du pouvoir local des Etats africains ou pour d'autres objectifs que le projet initialement prévu. Il y a de la sorte une double instrumentalisation de chacun des partenaires.

5.2. Le rapport d'altérité entretenu entre Nord et Sud

La deuxième cause responsable des dysfonctionnements des partenariats est celle de l'altérité c'est-à-dire la manière dont on perçoit l'autre à la lumière de ses différences.

Il est intéressant de se pencher sur les rapports d'altérité qu'entretient chaque partenaire avec l'autre. Premièrement, il est à noter que le Sud semble moins s'intéresser à son partenaire nordiste. Il ne le considère qu'en fonction de ce qu'il peut lui apporter et ne connaît de lui que ce qu'il peut lui offrir. L'altérité serait un phénomène plutôt occidental.⁶⁵ Et pour cause, le Nord fait grand cas de ce qui caractérise l'autre. Il y a une certaine fascination pour les différences de l'autre. Nous pouvons ainsi observer deux phénomènes qui découlent de cet intérêt pour l'altérité : l'injonction paradoxale d'altérité et le mécanisme projectif. Le premier peut être compris avec la phrase suivante : “ *Vous êtes merveilleux mais devenez comme nous*”⁶⁶. Ce phénomène va impliquer que les partenaires du nord vont trouver admirables certaines qualités propres aux partenaires du sud comme leur accueil chaleureux, leur humanité, leur solidarité, mais vont malgré tout les encourager à devenir comme eux, à employer les mêmes techniques et les mêmes valeurs.⁶⁷

Pour accompagner cette injonction paradoxale, mentionnons le mécanisme projectif caractérisé par un double idéal : l'autre comme idéal de soi et l'autre comme idéal pour soi.⁶⁸ Dans le premier cas, l'autre est nécessairement comme soi et par conséquent les envies de l'un sont forcément identiques à celles de l'autre. Autrement dit, ce qui est bon pour l'un est bon

⁶⁵ DE LEENER Philippe, “Le partenariat contre l'altérité ? Comment, sous couvert de partenariat, le déni de ce qui rend autre l'autre se renouvelle dans les impensés de la solidarité internationale “, *Mondes en développement*, 2013/1 (n°161), p.86. DOI : 10.3917/med.161.0079. URL : [Le partenariat contre l'altérité ? Comment, sous couvert de partenariat, le déni de ce qui rend autre l'autre se renouvelle dans les impensés de la solidarité internationale | Cairn.info](#)

⁶⁶ Ibidem p.85

⁶⁷ Ibidem

⁶⁸ Ibidem

pour l'autre.⁶⁹ Dans le second cas, nous imaginons comme un soi-même "parfait" qui a les capacités de réussir tout ce qui n'a pas pu être accompli par soi-même. On projette sur lui tous nos défis en étant persuadé de leur réussite. Mais si cet autre est uniquement présent pour surmonter les défis du partenaire, alors nous nions ses propres objectifs et buts. Nous aurons du mal à reconnaître l'autre si celui-ci n'est pas capable de relever les défis que nous lui avons imposés.⁷⁰ Pour illustrer ces deux cas de figure, nous pouvons évoquer le fait que beaucoup d'ONG occidentales ou de bailleurs de fonds ne proposent que des financements pour les projets qui ont un intérêt pour eux-mêmes. Il est d'autant plus rare qu'ils financent un projet préexistant au sein d'une ONG locale.⁷¹ Un parfait exemple de l'idéal pour soi. Aussi, les ONG occidentales interviennent souvent sans connaissances poussées sur le terrain sur lequel elles travaillent et sans interroger au préalable les populations locales.⁷² Cela crée des situations comme à Saye, en Côte d'Ivoire, où la mise en place d'un puits au centre du village par une ONG française n'a pas eu l'air de ravir les femmes de la communauté.⁷³ Même si elles devaient marcher plus de kilomètres pour avoir de l'eau, les femmes de la communauté semblaient enchantées lorsque le puits s'est arrêté de fonctionner. La raison? Ces moments où elles portaient étaient les seuls durant lesquels elles pouvaient se retrouver entre femmes, faire leur toilette et critiquer leurs maris ... Toutes ces choses rendues impossibles avec le puits en plein milieu du village.⁷⁴ Ceci est un bon exemple de l'autre comme idéal de soi. Alors que les occidentaux étaient persuadés que le fait de devoir moins marcher pour les femmes pour aller chercher de l'eau allait les rendre heureuses, cela a eu l'effet inverse. Les intervenants ne se sont pas assez renseignés sur les réels besoins de la communauté et ont suivi leurs envies propres basées sur leur culture, leurs croyances et traditions qui sont différentes de celles de l'autre. Au sein des partenariats, prendre en compte les différences de l'autre est nécessaire

⁶⁹ DE LEENER Philippe, "Le partenariat contre l'altérité ? Comment, sous couvert de partenariat, le déni de ce qui rend autre l'autre se renouvelle dans les impensés de la solidarité internationale", *Mondes en développement*, 2013/1 (n°161), p.85. DOI : 10.3917/med.161.0079. URL : [Le partenariat contre l'altérité ? Comment, sous couvert de partenariat, le déni de ce qui rend autre l'autre se renouvelle dans les impensés de la solidarité internationale | Cairn.info](#)

⁷⁰ Ibidem

⁷¹ ASSOGBA Yao, "Les ONG et le développement en Afrique ou la face cachée de la lune", *Nouvelles pratiques sociales*, 4(1),1991.p.45.URL: [Les ONG et le développement en Afrique ou la face cachée de la lune \(erudit.org\)](#)

⁷² REDVERS Louise, "ONG : Combler le fossé Nord-Sud", IRIN,2016. p.1
URL:<https://www.thenewhumanitarian.org/fr/analyses/2015/06/08/ong-combler-le-fosse-nord-sud>

⁷³ ASSOGBA Yao, "Les ONG et le développement en Afrique ou la face cachée de la lune", *Nouvelles pratiques sociales*, 4(1),1991.p.43-44.URL: [Les ONG et le développement en Afrique ou la face cachée de la lune \(erudit.org\)](#)

⁷⁴ Ibidem p.44

pour obtenir des relations équilibrées et égalitaires sans devoir pousser quiconque à devoir changer son essence profonde.

Or, cela semble assez compliqué pour les partenaires du Nord. Cela peut venir du fait que leur domination sur le Sud est inscrite dans les relations qu'ils entretiennent les uns avec les autres. Il y a manifestement une domination au point de vue financier, étant donné que la majorité des ressources sont détenues par le Nord. Également, une domination symbolique qu'exerce le Nord sur le Sud c'est-à-dire qu'il impose une certaine façon de procéder et de penser aux ONG locales pour que celles-ci reçoivent du financement. Avec cela, une domination systémique que subit le Sud l'impression d'être dominé et de devoir satisfaire le dominant pour avoir des ressources.

Une autre forme d'emprise qui est importante quand on parle d'altérité, c'est celle des mots et termes employés pour parler de l'un et de l'autre. Les termes Nord et Sud, pour ne citer qu'eux, ne sont pas neutres et ce ne sont pas des constructions imaginaires.⁷⁵ Ils sont tous les deux porteurs de sens et se réfèrent à des rapports dominant/dominé.⁷⁶ Le problème est que les termes Nord et Sud ne viennent pas de nulle part, ils ont une histoire et sont le résultat d'une évolution. Le terme sud est un descendant de tiers-monde, pays sous-développés, pays en développement.⁷⁷ A travers ces mots, nous observons l'évolution des relations entre deux régions du monde de la période coloniale à celle du développement.⁷⁸ Les termes utilisés lors de cette époque où les "civilisés" et les "sauvages" s'opposaient ont fait place à des nouveaux termes peut-être moins "discriminatoires" et pourtant tout autant chargés en sens et en jugement de valeur.⁷⁹ Quand nous parlons du Nord, nous pensons immédiatement à des pays riches, industrialisés, développés alors que le Sud nous évoque plutôt des pays pauvres et en développement, des pays qui ont besoin d'aide et par conséquent besoin d'aide de la part du Nord.⁸⁰ La dyade Nord/Sud fait référence à deux entités inégales qui, bien que liées, sur

⁷⁵ VILLAIN-GANDOSSI, Christiane. Vers un nouvel équilibre dans les relations Nord/Sud à travers les représentations collectives. *Actes des congrès nationaux des sociétés historiques et scientifiques*, 2008, vol. 128, no 17, p. 255. URL: [Vers un nouvel équilibre dans les relations Nord/Sud à travers les représentations collectives - Persée \(persee.fr\)](https://www.persee.fr/doc/ahp_0003-4139_2008_128_17_255)

⁷⁶ Ibidem

⁷⁷ DUFOUR Françoise, "Dire « le Sud » : quand l'autre catégorise le monde", *Autrepart*, 2007/1 (n° 41), p. 27. DOI : 10.3917/autr.041.0027. URL: <https://www.cairn.info/revue-autrepart-2007-1-page-27.htm>

⁷⁸ Ibidem

⁷⁹ Ibidem p.34

⁸⁰ Ibidem p.28

lesquelles connaissent des rapports de domination.⁸¹ L'une ne va pas sans l'autre, le Sud a besoin d'aide et le Nord lui en fournit.⁸² Ces termes de par leur emploi régulier, comme dans ce mémoire, envoient peut-être des messages erronés. Quand nous lisons ces mots, notre cerveau peut directement faire des liens et y placer une connotation tantôt positive tantôt négative. Finalement, nous pouvons nous interroger sur le poids que ces étiquettes peuvent avoir et sur le fait qu'elles sous-entendent plus de choses alors qu'elles ne sont là que pour marquer une distinction entre deux régions du monde.⁸³

En ce qui concerne les dysfonctionnements qui sont directement en lien avec le concept d'altérité, il s'agit de la *confusion des résultats*, du *piège de la similitude* ainsi que du *déni de conflit*. La confusion des résultats est directement liée au principe de l'idéal de soi où l'on considère qu'un projet est bon et intéressant pour les bailleurs de fonds, le sera forcément pour l'autre et ce qui crée des situations où les partenaires n'hésitent pas à imposer certaines visions ou concepts sans tenir compte des différences culturelles et contextuelles des personnes avec qui ils collaborent. Le piège de la similitude est lui aussi lié au principe d'idéal de soi mais également au principe d'idéal pour soi où nous plaçons beaucoup d'espoirs en l'autre et où nous lui donnons comme mission de réussir là où nous avons échoué. Les réussites ou échecs ne seront alors déterminés que sur des concepts qui importent au partenaire sans tenir compte des propres challenges et objectifs de son partenaire. L'autre sera uniquement reconnu en cas de réussite par son partenaire. Quant au déni de conflit, il se rapporte à la question d'altérité : les partenaires refusent de reconnaître la possibilité de conflit en raison des différences culturelles et des visions divergentes. Ce qui entraîne des situations où le partenaire du Nord veut que son partenaire du Sud adhère aux procédures, respecte les valeurs, les normes, les budgets et les délais établis sans s'y opposer. Quant au partenaire du Sud, celui-ci évite de contester les envies et les avis de son partenaire de peur de se voir refuser le financement d'un projet ou pire, que son partenaire mette fin à la relation partenariale. Tous deux aspirent à un déroulement sans accroc mais ils oublient que les désaccords et conflits peuvent nourrir des

⁸¹ VILLAIN-GANDOSSI, Christiane. Vers un nouvel équilibre dans les relations Nord/Sud à travers les représentations collectives. *Actes des congrès nationaux des sociétés historiques et scientifiques*, 2008, vol. 128, no 17, p. 256. URL: [Vers un nouvel équilibre dans les relations Nord/Sud à travers les représentations collectives - Persée \(persee.fr\)](#)

⁸² DUFOUR Françoise, "Dire « le Sud » : quand l'autre catégorise le monde", *Autrepart*, 2007/1 (n° 41), p. 34. DOI : 10.3917/autr.041.0027. URL: <https://www.cairn.info/revue-autrepart-2007-1-page-27.htm>

⁸³ Ibidem p.29

discussions constructives qui permettent de renforcer la confiance et la recherche d'accords et de solutions mutuellement bénéfiques.

6. Question de recherche

Après en avoir appris davantage sur les origines des partenariats ainsi que les valeurs et principes en vigueur dans ce type de relation, nous avons découvert les dysfonctionnements au sein des relations partenariales. Ces dysfonctionnements, présents à cause de la domination des ressources de l'Occident sur les pays africains et du problème de l'altérité, entraînent des relations malsaines entre des partenaires qui adoptent chacun des comportements pour se défendre et se protéger. Pendant que l'un essaie de se plier aux exigences de l'autre pour avoir du financement, l'autre est occupé de le surveiller et d'imposer une manière de faire et de penser. Cela demande beaucoup d'énergie et de temps qui ne sont donc pas alloués à la réussite et au bon déroulement des projets des ONG. Cela est donc contre-productif et va à l'encontre du but du partenariat qui est de faciliter la mise en place de projet par la collaboration et la mise en commun des forces du Nord et du Sud pour œuvrer à satisfaire les intérêts des deux parties.

Ces observations étant faites, une question s'est imposée à nous : “ Comment changer les dynamiques en vigueur entre les ONG occidentales et les ONG africaines afin que leurs partenariats deviennent véritablement équitables, inclusifs et mutuellement bénéfiques pour chaque partie concernée ?”. Cette question a dû évoluer. Et pour cause, la deuxième partie de ce mémoire consiste en une analyse des entretiens menés avec des professionnels travaillant au sein d'ONG belges et sénégalaises qui sont actuellement engagées dans des partenariats concrets. L'objectif de cette partie étant d'examiner les cas réels et les relations tangibles afin de mieux appréhender la réalité des partenariats. Il est logique pour nous que les réponses apportées à la question de recherche, bien que venant en partie de la littérature, soient également composées de solutions exprimées par les personnes interrogées lors des entretiens. Il paraissait important de remplacer les termes “ONG occidentales” par “ONG belges” et “ONG africaines” par “ONG sénégalaises”. Concernant la temporalité, notre objectif est de favoriser un changement rapide des dynamiques actuelles au sein de ces partenariats. La problématique de ce mémoire est donc actuelle. Bien que souhaitant avoir une portée d'ensemble sur les relations entre pays occidentaux et pays africains (sub-sahariens), elle se focalise sur les relations partenariales entre les ONG belges et les ONG sénégalaises. Elle a pour but de donner des solutions pour rendre ces partenariats plus équitables, inclusifs et

mutuellement bénéfiques. Il est fondamental de définir ces trois adjectifs pour que la manière dont nous les comprenons et l'interprétation que nous leur donnons, soient communes pour le lecteur et pour nous.

Nous espérons des relations équitables c'est-à-dire des relations où les inégalités de pouvoir sont prises en compte et dans lesquelles un rééquilibrage au niveau des ressources, responsabilités et avantages est opéré. L'équité a pour objectif de réduire les asymétries au sein des relations et de promouvoir des relations plus équilibrées où chaque partenaire peut bénéficier de la collaboration de manière juste. Indépendamment de la domination que celle-ci soit de nature historique, symbolique, financière ou autre détenue par l'un des partenaires.

L'accent est autant mis sur l'inclusivité. L'idée est de reconnaître et de valoriser les différences de culture, de contexte, de valeurs, d'histoire, de besoins,... de chaque partenaire. Pour que par la suite, ces différences soient intégrées dans les partenariats que ce soit pour la création de nouveaux projets, pour leur mise en œuvre ou plus largement pour améliorer la façon de communiquer, de travailler et de vivre au sein de ces partenariats.

Pour finir, il faut que les relations partenariales soient mutuellement bénéfiques. Ces relations doivent permettre à tous les partenaires impliqués d'en tirer des avantages et des bénéfices. Cela signifie que les intérêts, les besoins et les objectifs de chaque partenaire sont pris en compte et que des efforts sont fournis pour engendrer une situation où chacun peut obtenir des résultats positifs. Cela prône une relation dans laquelle les partenaires travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs et en retirent des bénéfices mutuels.

Afin de répondre à notre question de recherche qui est dorénavant : **“Comment changer les dynamiques en vigueur entre les ONG belges et les ONG sénégalaises afin que leurs partenariats deviennent véritablement équitables, inclusifs et mutuellement bénéfiques pour chaque partie concernée?”**, nous allons réaliser des entretiens avec des professionnels travaillant au sein d'ONG belges et sénégalaises. L'objectif est d'acquérir une compréhension concrète du déroulement de ces partenariats et de déterminer si les dysfonctionnements mentionnés dans la littérature se manifestent dans la réalité. Après avoir analysé ces entretiens, nous synthétiserons les réponses issues de la littérature avec celles exprimées par les participants. Cette approche nous permettra de formuler des solutions visant à établir des relations partenariales équitables, inclusives et mutuellement bénéfiques.

Partie 2: Partie pratique : Entretiens avec les acteurs concernés

Faisant suite à la partie théorique, cette partie “ pratique” est essentielle. Il est indispensable de confronter la théorie à la réalité en allant rencontrer des acteurs belges et sénégalais qui sont chargés de projets et qui vivent le partenariat quotidiennement. Pour cette étude, huit entretiens ont été réalisés. Avant de découvrir ce que mettent en évidence ces rencontres, il est essentiel de connaître la méthodologie mise en œuvre pour ces entretiens.

1. Méthodologie

1.1.Choix des pays et démarrage

Après avoir étudié les relations partenariales entre ONG occidentales et africaines (sub-sahariennes) de façon générale et théorique, il fallait se tourner vers une collecte de données réelles venant “du terrain”. La méthode la plus intéressante de récolte des informations qualitatives était de rencontrer des personnes chargées de projets, partenariats et coordinatrices de programmes. Ces personnes sont les plus averties puisqu’elles sont confrontées à ces relations partenariales dans le cadre de leur occupation professionnelle.

Le choix de la méthode effectué, il fallait dorénavant cibler deux pays partenaires, un pays occidental (européen) et un pays africain (sub-saharien), afin de réaliser ces entretiens. Il aurait été de fait contre-productif de lancer des entretiens avec plusieurs pays parce que les résultats obtenus auraient été difficiles à analyser étant donné que chaque pays a une situation politique et économique ainsi qu’un niveau de développement différents. Étant des critères dont il faut tenir compte, il était plus pertinent de se focaliser sur les relations partenariales entre uniquement deux pays.

Devant la multitude de pays européens et sub-sahariens ayant des partenariats, un choix a dû se faire. En ce qui concerne le pays européen, il nous a semblé évident de choisir la Belgique, pays depuis lequel cette étude est menée. Quant au choix du pays partenaire, le Sénégal s’est imposé à nous. Assurément, c’est un pays stable qui accueille beaucoup d’ONG internationales, notamment en provenance de Belgique. De plus, la coopération entre le Sénégal et la Belgique subsiste depuis 1968 et le Sénégal est membre (ainsi que 13 autres pays

partenaires) de la coopération gouvernementale belge.⁸⁴ La Belgique et le Sénégal sont en coopération depuis plus d'une cinquantaine d'années. C'est pourquoi cela nous a semblé intéressant d'étudier deux pays qui ont des relations partenariales depuis un certain temps et qui vont pouvoir témoigner de l'évolution des relations partenariales.

La méthode et les pays trouvés, la suite logique était de choisir des ONG belges et sénégalaises en partenariat afin de pouvoir les contacter et leur proposer un entretien. Nous nous sommes dirigés vers des ONG de développement qui sont SOS FAIM, AUTRE TERRE et ULB COOPÉRATION. L'intérêt qu'elles partagent de près ou de loin pour l'agroécologie et la préservation de l'environnement ainsi que la localisation de leurs projets ; beaucoup se situent entre Thiès, Fatick et Kaolack sont les raisons qui ont scellé notre sélection pour ces ONG.

La prochaine étape consistait en définitive à entrer en contact avec ces ONG. Nous avons envoyé des mails à chaque organisation belge et à des partenaires sénégalais qui étaient mentionnés sur leur site web. Nous avons reçu des réponses des ONG belges pour réaliser un entretien et c'est seulement à l'issue de ces entretiens et après avoir sondé leurs partenaires respectifs pour obtenir leur accord que les adresses mails des partenaires nous ont été envoyées. Nous les avons dès lors contactés.

1.2. Collecte des données

Les données ont été récoltées au moyen d'entretiens et d'échanges par mail. Les entretiens ont été réalisés sous forme d'entrevues semi-dirigées et leur durée a oscillé entre 20 et 90 minutes. Il faut prendre en considération le fait que certaines entrevues ont duré un peu plus longtemps à cause de problèmes de réseau Internet. Effectivement, toutes les rencontres se sont effectuées virtuellement via Skype, Whatsapp et Microsoft teams, ce qui explique que quelques soucis indépendants de notre volonté ont pu se produire lors de ces entretiens. Il y a eu huit entretiens : trois avec la Belgique et cinq avec le Sénégal. La différence quantitative peut s'expliquer par le fait que lorsque nous avons reçu les contacts sénégalais, nous leur avons tous envoyé des mails pour multiplier les chances de réponses. Il s'avère que chaque partenaire

⁸⁴ [Coopération - Ambassade de la République du Sénégal à Bruxelles \(ambassadesenegal.be\)](http://ambassadesenegal.be)

sénégalais contacté a répondu, ce qui explique cette légère différence au niveau du nombre d'entretiens de chaque partie.

1.3. Analyse des données

Pour analyser au mieux les données recueillies lors de ces rencontres enrichissantes, nous avons établi une liste des principaux “thèmes” qui étaient abordés. Pour chaque thème, nous avons mis en relation ce que chaque partenaire a apporté comme informations, impressions, solutions,... De la sorte, cela nous a permis de comparer aisément les visions des partenaires belges et des partenaires sénégalais mais également de confronter les points de vue divergents des partenaires belges entre eux et réciproquement pour les partenaires sénégalais.

1.4. Présentation des ONG belges et OSC sénégalaises interrogées

ONG belges

Autre Terre est une ONG belge qui travaille dans les domaines de l'agroécologie et du recyclage ainsi que dans le développement des activités économiques et durables pour permettre aux populations d'acquérir une meilleure qualité de vie et une meilleure autonomie.⁸⁵ Depuis 2002, Autre Terre a lancé des projets d'appui aux associations de déchets et de promotion d'agroécologie au Sénégal.⁸⁶ Ils sont en partenariat avec l'ASDES depuis 2006.⁸⁷

SOS Faim est une ONG, fondée en 1964, engagée dans la lutte contre la faim et la pauvreté en Afrique et en Amérique latine. Son action vise à soutenir l'agriculture paysanne en accélérant le processus de transition agroécologique tout en renforçant l'autonomie alimentaire et économique des populations rurales.⁸⁸ Elle est en partenariat avec ANDPI depuis la création de celle-ci.⁸⁹

⁸⁵ [Qui sommes-nous ? - Autre Terre](#)

⁸⁶ [Notre histoire - Autre Terre](#)

⁸⁷ [ASDES - Association Sénégalaise pour un Développement Equitable et Solidaire - Autre Terre](#)

⁸⁸ [À propos | SOS Faim](#)

⁸⁹ Annexe: Entretien ANDPI p. 105 (question 2)

ULB coopération est l'ONG de l'Université Libre de Bruxelles. Elle intervient dans quatre pays : la Belgique, le Burkina Faso, le Sénégal et la République Démocratique du Congo et sur quatre thématiques : la santé et les systèmes de santé, les territoires et les ressources, l'entrepreneuriat et la gestion, ainsi que l'éducation et la citoyenneté civique. Elle a pour objectif d'améliorer les conditions de vie des populations que ce soit au point de vue social, environnemental et financier.⁹⁰

OSC Sénégalaises

Il est utile de préciser que les partenaires sénégalais ne sont pas des ONG à part entière mais sont des OSC (Organisations de la Société Civile⁹¹). Néanmoins, nous pouvons malgré tout les ranger sous le terme générique d'ONG.

ASDES (Association Sénégalaise pour un Développement Équitable et Solidaire) est une organisation sans but lucratif basée à Kaolack. Elle se consacre à l'élaboration de projets socio-économiques visant à améliorer les conditions de vie de la société sénégalaise. Ces projets sont conçus pour contribuer de manière significative à l'amélioration des conditions de vie des populations locales en général. ASDES travaille sur plusieurs axes : l'éducation, la santé, l'environnement, l'agriculture, la sécurité alimentaire et l'égalité des genres. L'objectif principal de l'organisation est de promouvoir le développement équitable et solidaire dans la région de Kaolack et dans l'ensemble du Sénégal.⁹² Depuis 2008, ASDES est en partenariat avec Autre Terre.⁹³

ANDPI (Association Nationale des Programmes de Développement Intégré) est une organisation qui promeut un développement territorial exclusif et durable. Sa mission est de contribuer à un développement équitable et inclusif des territoires, notamment en soutenant l'agriculture familiale durable, en encourageant l'entrepreneuriat rural et en renforçant la gouvernance territoriale. L'ANDPI concentre ses efforts sur les zones rurales de Fatick et Kaolack pour restaurer la justice socio-territoriale en promouvant des exploitations familiales

⁹⁰ [Vision, Missions et Valeurs | ULB-Coopération \(ulb-cooperation.org\)](http://ulb-cooperation.org)

⁹¹ Organisations indépendantes du gouvernement qui œuvrent exclusivement pour le bien public. La principale différence entre les ONG et les OSC est que les ONG sont des entités privées indépendantes alors que les OSC englobent un éventail plus large d'organisations civiles y compris les associations et les mouvements sociaux.

⁹² [ASDES – Association Sénégalaise pour un Développement Équitable et Solidaire \(wordpress.com\)](http://wordpress.com)

⁹³ [Parténaires – ASDES \(wordpress.com\)](http://wordpress.com)

viables et résilientes aux chocs économiques et environnementaux.⁹⁴ Ils sont en partenariat avec SOS Faim depuis les années 90. En effet, avant la création de l'ANDPI, SOS Faim et le GERAD (groupe d'étude de recherche et d'appui au développement) avait lancé un programme de développement intégré de Fatick (PDIF) et c'est de ce programme de développement qu'est né l'ANDPI au début des années 2000.⁹⁵

APAF Sénégal (Association pour la Promotion de l'Agroforesterie et de la Foresterie) est une organisation paysanne.⁹⁶ Elle intervient notamment dans les régions de Fatick et Thiès, mais son but est d'étendre l'agroforesterie à l'ensemble du pays.⁹⁷ APAF promeut l'agroforesterie en introduisant des arbres fertilisants dans les champs cultivés des paysans d'Afrique de l'Ouest, qui sont confrontés à la dégradation des écosystèmes naturels locaux. Son approche de développement est participative, centrée sur les paysans et visant l'amélioration de la durabilité des exploitations agricoles familiales.⁹⁸ APAF est en partenariat avec ULB-coopération depuis 2016-2017.⁹⁹

AM BE KOUN solidarité est une organisation sénégalaise qui est basée dans la région de Tambacounda mais qui travaille également dans les régions de Kolda et Kédougou.¹⁰⁰ Son but est de soutenir le développement durable des zones rurales en fournissant une assistance technique pour les groupements d'intérêts économique (GIE) et en contribuant à la réalisation des projets d'aménagements hydrauliques¹⁰¹ et de transition agroécologique.¹⁰² Les projets d'AM BE KOUN concernent également l'agroforesterie, la nutrition, le genre, etc.¹⁰³ AM BE KOUN est en partenariat avec ULB coopération depuis 2008. En effet, AM BE KOUN s'est créée suite au partenariat entre ICD-Afrique et ULB coopération. En 2017, ULB coopération a choisi AM BE KOUN pour être son partenaire principal dans la région de Tambacounda.

⁹⁴ [ANPDI \(anpdi.org\)](http://anpdi.org)

⁹⁵ Annexe: Entretien: ANDPI p.105 (question 2)

⁹⁶ [APAF Sénégal – ONG APAF \(ong-apaf.org\)](http://ong-apaf.org)

⁹⁷ Annexe: Entretien: APAF p.129 (question 1)

⁹⁸ [APAF Sénégal – ONG APAF \(ong-apaf.org\)](http://ong-apaf.org)

⁹⁹ Annexe: Entretien: APAF p.129 (question 2)

¹⁰⁰ Annexe: Entretien: AM BE KOUN p.115 (questions 2 et 3)

¹⁰¹ [Nos Partenaires | ULB-Coopération \(ulb-cooperation.org\)](http://ulb-cooperation.org)

¹⁰² Annexe: Entretien: AM BE KOUN p.115 (question 3)

¹⁰³ Ibidem p.116(question 4)

1.5. Profil des répondants

Les personnes interrogées sont au nombre de huit. Concernant le genre des répondants, il y a une proportion équitable de quatre femmes et quatre hommes mais avec seulement une femme répondante pour les partenaires sénégalais et aucun homme pour les partenaires belges. Pour ce qui est de la confidentialité et de l'anonymat, toutes les personnes ont donné leur accord pour que leur entretien soit publié dans son intégralité en annexe et que des passages soient cités dans ce travail. A l'exception d'une personne interrogée qui a tenu à ce que son entretien soit rendu anonyme.

Tableau 1 : Occupations des personnes interrogées pour chaque partenaire

	ASDES : personne interrogée : coordinateur de programmes
Autre Terre : personne interrogée : chargée de projets pour le Sénégal et le Mali	
	ASDES : personne interrogée : coordinateur de programmes
SOS Faim : personne interrogée : responsable des partenariats au Sénégal	 ANDPI : personne interrogée : membre fondateur et secrétaire générale
	APAF : personne interrogée : directrice exécutive
ULB coopération : personne interrogée : chargée de projets pour le Sénégal	
	AM BE KOUN : personne interrogée : membre fondateur et secrétaire exécutif

Légende :

 signifie « est en partenariat avec »

1.6. Limites

Cette étude comporte néanmoins des limites qu'il faut rappeler.

Tout d'abord, l'échantillon de personnes interrogées est assez faible et par conséquent, ne peut être représentatif de la situation globale concernant les relations partenariales entre ONG belges et ONG sénégalaises. De plus, l'étude ne porte que sur les relations partenariales entre deux pays: la Belgique et le Sénégal. Nous ne pouvons donc pas savoir comment se passent les relations partenariales avec les autres pays, ce qui rend impossible le fait d'étendre les résultats de ces entretiens à l'ensemble des ONG occidentales et ONG africaines.

Ensuite, les partenaires sénégalais sont les partenaires transmis par les ONG belges. Il est en effet complexe d'obtenir le contact d'un partenaire sénégalais sans passer par les partenaires belges. Cette situation nous rend dépendants des ONG belges pour décrocher des entretiens. Les résultats sont alors biaisés parce qu'il est évident qu'ils partagent le contact des partenaires avec qui ils ont de bonnes relations.

Il faut tenir compte du fait que nous avons interrogé des personnes et non des organisations. Les personnes ont leurs propres valeurs, croyances et personnalités. Certains des propos tenus reflètent leurs convictions et ne sont donc pas communes à l'ensemble de l'organisation qu'elles représentent.

Il est à préciser que les entretiens n'ont pas tous la même durée. Certains entretiens, réalisés avec les partenaires sénégalais, ont une durée inférieure à la durée prévue et cela peut s'expliquer pour plusieurs raisons. Cela peut être dû à un problème de connexion Internet, à un manque de temps, à un malaise à parler de ce sujet ou alors par "peur de représailles". Les raisons peuvent être nombreuses et dépendre de la personnalité de la personne. Effectivement, en fonction de sa personnalité et de son aisance à l'oral, elle répondra tantôt en détail tantôt de façon concise.

Pour finir, certains sujets n'ont pas toujours été abordés avec chacun des partenaires parce qu'il est parfois un peu sensible et tabou d'aborder les sujets de "domination" et de décolonisation avec les partenaires sénégalais. Cela peut s'expliquer par le fait que nous ne voulions pas les placer directement en position de "dominés" et de cette sorte, influencer les propos qu'ils allaient tenir à l'encontre de leurs partenaires.

2. Résultats des entretiens

Les entretiens constituent une grande source d'informations et de précisions nécessaires à la bonne compréhension de la réalité des relations partenariales. En plus des reproches et avis des partenaires sur ces relations, ces éléments nous apprennent notamment la mise en place des partenariats et des projets ainsi que l'évaluation de ceux-ci. Dans cette partie, nous allons, dans un premier temps, nous pencher sur les aspects plus pratiques et logistiques de ces partenariats pour aborder par la suite une réflexion plus profonde concernant les relations partenariales en tant que telles, les évolutions et l'avenir de celles-ci.

2.1. La mise en place des partenariats

La mise en place des partenariats comporte plusieurs phases que nous allons expliciter. Il est primordial de connaître ses différentes étapes et de les comprendre. Assurément, la manière dont les partenariats se créent fournit des informations clefs sur la façon dont vont être conduites les relations partenariales ainsi que sur les dynamiques qui en découlent.

Etape 1 : Le choix des partenaires

Le choix du partenaire se fait par initiatives presque exclusives des ONG belges.¹⁰⁴ Celles-ci vont chercher des partenaires en fonction des zones de financement. C'est-à-dire qu'une fois que la DGD (Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire) ou tout autre bailleur de fonds a dévoilé les zones dans lesquelles seront allouées des financements pour des futurs projets, les ONG vont commencer une phase d'identification.¹⁰⁵ La phase d'identification se fait sur base d'un croisement de connaissances que l'ONG belge possède déjà, cela peut être la réputation de l'organisation sénégalaise dans cette zone, ses domaines d'intervention, etc.¹⁰⁶ Phase durant laquelle, elle va se renseigner sur ce que font les ONG, OP ou autre organisation dans la zone choisie, elle va les "approcher" et discuter avec elles.¹⁰⁷ Si les ONG ou OP sénégalaises correspondent à la vision de l'ONG belge, celle-ci demande à venir en visite pour rencontrer les membres de ces organisations ainsi

¹⁰⁴ Annexe: Entretien: SOS Faim p.87 (question 3)

¹⁰⁵ Annexe: Entretien: Autre Terre p.80 (question 11)

¹⁰⁶ Annexe: Entretien: SOS Faim p.87 (question 3)

¹⁰⁷ Ibidem

que les personnes qui travaillent avec elles pour se faire une opinion.¹⁰⁸ Si tout convient, alors elle va se renseigner davantage sur plusieurs critères tels que sa vision-mission, son plan annuel, son budget annuel,...¹⁰⁹ Si les critères correspondent aux attentes de l'organisation belge alors celle-ci lance un premier travail de terrain qui va déterminer si une relation partenariale va débiter ou non.¹¹⁰ D'autres critères entrent également en ligne de compte lors de la recherche des futurs partenaires comme par exemple le type de l'organisation (est-ce que l'ONG belge est à la recherche d'une organisation paysanne qui travaille localement dans une zone précise ou une ONG nationale avec une plus grande portée ? ¹¹¹) ou encore la complémentarité du potentiel partenaire avec les partenaires de l'ONG belge travaillant au Sénégal.¹¹² Les ONG belges sont susceptibles en outre d'avoir des partenariats de plus courte durée pour collaborer sur un projet, bien souvent avec des partenaires de leurs partenaires, les ONG belges ne travaillant que rarement avec des organisations qu'elles connaissent peu.¹¹³ Apportons quelques précisions supplémentaires à propos du choix des partenaires: très souvent, les partenaires sont choisis bien avant qu'un projet soit construit, c'est-à-dire que les ONG belges recherchent des potentiels partenaires et vont à leur rencontre, cette pratique est appelée "réseautage".¹¹⁴ Leur objectif est d'avoir une réserve de futurs partenaires. De sorte que lorsqu'il y a un appel à projet qui pourrait potentiellement intéresser l'un des partenaires, l'ONG belge soit en mesure de le lui proposer. De cela, un projet de partenariat entre ces deux organisations pourra s'opérer.¹¹⁵ Ce n'est pas parce que les ONG et OP sont sélectionnées comme faisant partie de la réserve que cela garantit nécessairement un partenariat, il est important de le souligner. En effet, pour certains partenariats, les organisations sénégalaises doivent répondre à des évaluations et correspondre à certains critères techniques, institutionnels et opérationnels.¹¹⁶ Au sujet des appels à projet, elles ont beaucoup de documents d'ordre administratif, financier, institutionnel,... à fournir pour espérer recevoir le financement adéquat. Puisque les organisations sénégalaises candidatent pour les différents programmes, elles peuvent se voir refuser leur candidature.¹¹⁷

¹⁰⁸ Annexe: Entretien: SOS Faim p.87 (question 3)

¹⁰⁹ Ibidem

¹¹⁰ Ibidem

¹¹¹ Ibidem

¹¹² Ibidem

¹¹³ Ibidem

¹¹⁴ Annexe: Entretien: Autre Terre p.80 (question 11)

¹¹⁵ Ibidem

¹¹⁶ Annexe: Entretien: ANDPI p.107 (question 5)

¹¹⁷ Annexe: Entretien: ANDPI p.107 (question 5)

Bien que le choix du partenaire vient du côté des ONG belges, la démarche pour trouver de nouveaux partenaires se fait des deux côtés. Après une phase d'identification de leur côté, les ONG et OP sénégalaises envoient des mails aux ONG belges pour se présenter et présenter ce qu'elles font. Hélas, ces mails sont rarement pris en considération bien qu'ils servent à alimenter les informations en possession des ONG belges (notamment pour savoir quelle ONG occupe quelle place et travaille dans quel domaine).¹¹⁸

Nous pouvons remarquer qu'à la genèse de ce qui sera peut-être un futur partenariat, il y a un déséquilibre dans la relation parce que seules les ONG belges, sur base des zones de projet définies par la DGD, sont habilitées à choisir leurs futurs partenaires. "Le pouvoir" est dans les mains du partenaire belge, ce qui crée une relation qui, dès le départ, n'est pas équitable. Les OSC sénégalaises n'ont pas le choix de leurs partenaires, excepté celui d'accepter ou de refuser de coopérer avec eux. Elles n'ont pas non plus la possibilité de prendre le lead du partenariat et de faire le premier pas vers un nouveau partenaire parce que de toute façon leur démarche ne sera que très peu prise en compte. Une fois repérée par un potentiel partenaire belge, le processus ne s'arrête pas là. Dans certains cas, les ONG sénégalaises doivent répondre à des critères spécifiques et passer des évaluations pour être éligibles à ce partenariat et aux financements associés. Cette situation engendre un déséquilibre dans la relation entre le partenaire belge et le partenaire sénégalais. Ces observations mettent en évidence de manière claire que la domination des ressources financières par le Nord entraîne une asymétrie au sein de la relation entre les partenaires. Asymétrie qui désavantage les ONG ou OSC sénégalaises. Celles-ci se retrouvent contraintes de se conformer aux critères, évaluations et exigences des bailleurs de fonds, sans avoir la possibilité de choisir leurs partenaires, ni les projets qui seront financés par ces bailleurs. En effet, ce sont les bailleurs de fonds qui déterminent les zones de financement et des futurs projets mis en place dans ces zones. Cela implique que les bailleurs de fonds occidentaux prétendent mieux savoir ce que la population sénégalaise a besoin en termes de projets, ils imposent donc leurs projets en pensant agir dans l'intérêt des sénégalais. De plus, en faisant cela, ils nient totalement les projets des sénégalais qui peuvent être autres et se situer dans d'autres zones que les zones choisies par la DGD. Nous sommes en présence d'un piège de similitude avec un mécanisme projectif d'idéal de soi, c'est-à-dire que les bailleurs de fonds considèrent que "ce qui est bon pour nous sera

¹¹⁸ Annexe: Entretien: SOS Faim p.87 (question 3)

bon pour eux”, et d’idéal pour soi qui nie totalement le fait que les partenaires sénégalais puissent avoir leurs propres projets, préférences et zones d’intervention.

Etape 2: Mise en œuvre d’un projet

Une fois les partenaires choisis, il est temps de mettre en place les différents projets en suivant plusieurs étapes qui constitueront “le cycle de projet”. La première étape est la phase d’idéation durant laquelle les deux partenaires se rencontrent pour déterminer ce qu’ils vont faire, dans quelle zone, à quel moment, avec qui, pourquoi et pour répondre à quels besoins.¹¹⁹ Durant cette phase, les partenaires sénégalais expriment ce qu’ils aimeraient faire et de quelle façon ils souhaiteraient le réaliser pendant le programme. Cela fera l’objet d’une discussion entre partenaires et d’une possible réorientation si les ONG belges estiment que cela ne rentre pas dans les exigences de leur bailleur.¹²⁰ La deuxième étape est la phase de formulation¹²¹ lors de laquelle les partenaires vont se mettre d’accord sur les grandes lignes d’action, le budget alloué, les modalités du partenariat, les indicateurs qui vont servir à évaluer le projet,...¹²² Lors de cette phase, la convention de partenariat va être rédigée, signée par les deux parties et envoyée au bailleur de fonds. La mise en œuvre du projet ou du programme consiste en la troisième phase. La dernière est l’évaluation sur base des indicateurs présents dans la convention. En fonction de l’évaluation, le partenariat sait si un programme peut être reconduit ou doit être arrêté.¹²³

Lors de la phase de formulation, les grandes lignes d’action ainsi que le budget et les indicateurs sont précisés dans une convention partenariale. Pour chaque partenariat, une convention doit être rédigée¹²⁴ et à chaque nouveau programme, c’est-à-dire tous les cinq ans, les conventions doivent être écrites¹²⁵ et envoyées à la DGD (le principal bailleur de fonds des ONG interrogées) comme preuve du bon transfert des fonds par le partenaire belge.¹²⁶ Ces conventions sont des contrats détaillés qui précisent le déroulement, le budget, le cadre du

¹¹⁹ Annexe: Entretien: ULB coopération p.98 (question 3)

¹²⁰ Annexe: Entretien: SOS Faim p.88 (question 4)

¹²¹ Annexe: Entretien: ULB coopération p.98 (question 3)

¹²² Annexe: Entretien: SOS Faim p.88 (question 4)

¹²³ Annexe: Entretien: ULB coopération p.98 (question 3)

¹²⁴ Annexe: Entretien: ASDES 1 p.124 (question 5)

¹²⁵ Annexe: Entretien: Autre Terre p.77 (question 3)

¹²⁶ Annexe: Entretien: ULB coopération p.98 (question 3)

partenariat ainsi que les engagements de chaque partenaire en termes d'appui, de suivi, de formation, de renforcement,...¹²⁷ Ce sont des contrats classiques qui comportent une clause juridique qui régule l'arrêt anticipé des contrats par exemple.¹²⁸ Les partenaires ne sont pas en mesure d'arrêter le contrat comme ils le souhaitent parce que ce contrat est ce qui les lie.¹²⁹ Dans celui-ci, nous retrouvons des indicateurs, des objectifs à atteindre, qui ont été décidés entre partenaires et qui vont témoigner de la réussite ou non d'un programme. Ces indicateurs répondent aux critères imposés par la DGD, celle-ci a des exigences en termes de théorie du changement, de résultats, de cadre logique.¹³⁰ C'est pour cette raison que lors de la formulation du programme, il y a une discussion entre partenaires et parfois une reformulation des envies du partenaire sénégalais pour que celles-ci entrent "dans les cases".¹³¹ En effet, la DGD insiste pour que chaque action des partenaires entre dans un cadre logique pour assurer de cette façon la cohérence entre les actions, les résultats et les indicateurs.¹³²

Comme nous l'avons précédemment constaté, la DGD, en tant que principal bailleur de fonds et détenteur des ressources clés dans ce contexte d'étude, exerce une position dominante sur les ONG belges et sénégalaises. Elle impose des critères pour la mise en place de programmes ou de projets, avec un cadre logique défini, des théories du changement, des indicateurs. Cette situation oblige parfois les ONG belges à "influencer" leurs partenaires sénégalais afin de modifier certaines de leurs aspirations, méthodes et visions de projet, pour que ce soit conforme aux exigences imposées par la DGD. Cela soulève des questions quant à la domination de la DGD dans ces relations partenariales, ainsi que sur le rapport à l'altérité qu'entretient celle-ci avec les partenaires sénégalais. Trois dysfonctionnements sont observés: en premier lieu, le piège de la similitude où les désirs du partenaire sénégalais sont ignorés (idéal pour soi) au profit de ceux imposés par la DGD qui sont considérés comme étant meilleurs pour les partenaires sénégalais (idéal de soi). Ensuite, il y a la confusion des résultats, parce que la DGD applique ses critères et objectifs sans tenir compte du fait que ses résultats ne dépendent pas et ne sont pas semblables à ce que le partenaire sénégalais veut obtenir. Ainsi, les critères devraient être adaptés pour répondre aux résultats recherchés par le partenaire. Pour finir, il y a le déni de conflit, car aucun partenaire sénégalais n'ose exprimer son désaccord

¹²⁷ Ibidem

¹²⁸ Annexe: Entretien: SOS Faim p.88 (question 4)

¹²⁹ Annexe: Entretien: APAF p.131 (question 8)

¹³⁰ Annexe: Entretien: SOS Faim p.88 (question 4)

¹³¹ Ibidem

¹³² Ibidem

lorsque des modifications sont exigées concernant ses aspirations, critères et objectifs pour correspondre aux attentes du bailleur de fonds.

Etape 3: Le suivi et les évaluations

Dans la convention partenariale, il y a une clause qui concerne les suivis et les évaluations des programmes et du partenariat en lui-même. Elle stipule que les partenaires sénégalais doivent rendre des rapports semestriels et annuels, des rapports qui sont techniques et financiers. Le rapportage consiste à l'envoi d'un rapport semestriel qui relate les activités réalisées et d'un rapport annuel, un rapport technique qui reprend les indicateurs.¹³³ L'écriture de ces rapports permet aux membres des organisations sénégalaises de se réunir et de faire un état des lieux et permet aussi aux ONG belges ainsi qu'à leurs bailleurs de voir l'avancement des projets.

Chaque année, en interne, les ONG belges se positionnent sur les scores de performance pour évaluer les projets en partenariat avec le Sénégal.¹³⁴ Ces scores de performance sont basés sur les critères du CAD (Comité d'Aide au Développement) de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économique)¹³⁵ c'est-à-dire la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la viabilité¹³⁶ ainsi que sur des critères de genre, d'environnement.¹³⁷ Le système des scores de performance fonctionne avec une échelle de 4 points (A-B-C-D) accompagnée d'un codage en couleur à la manière de feux de circulations, C-D étant de scores moins bons requérant une justification écrite quant à l'attribution de cette lettre.¹³⁸ Ce système de score couplé aux leçons apprises au cours de l'année permettent aux ONG belges de suivre l'évolution des projets et de réorienter certaines actions si nécessaire.¹³⁹

¹³³ Annexe: Entretien: SOS Faim p.88 (question 4)

¹³⁴ Annexe: Entretien: ULB coopération p.103 (question 9)

¹³⁵ WILLEMS Jorgen, "Manuel: scores de performances et leçons apprises", étude Ngo-federatie, version mai 2019, p.4-5. URL: [20190116-Manuel Scores de performance versionmai19.pdf \(ngo-federatie.be\)](https://www.ngo-federatie.be/20190116-Manuel_Scores_de_performance_versionmai19.pdf)

¹³⁶ [Critères du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement - OCDE \(oecd.org\)](https://www.oecd.org/fr/cad/criteres-du-cad-pour-l-evaluation-de-l-aide-au-developpement-ocde/)

¹³⁷ WILLEMS Jorgen, "Manuel: scores de performances et leçons apprises", étude Ngo-federatie, version mai 2019, p.4-5. URL: [20190116-Manuel Scores de performance versionmai19.pdf \(ngo-federatie.be\)](https://www.ngo-federatie.be/20190116-Manuel_Scores_de_performance_versionmai19.pdf)

¹³⁸ Ibidem p.5

¹³⁹ Annexe: Entretien: ULB coopération p.103 (question 9)

Les “leçons apprises” par outcome peuvent être le développement des explications des scores C et D ou alors des informations complémentaires.¹⁴⁰

Pour compléter les suivis semestriels et annuels, il y a les évaluations du partenariat qui se réalisent à la moitié du programme et à la fin de celui-ci (généralement après cinq ans).¹⁴¹ Pour ces évaluations, l’ONG belge envoie un évaluateur extérieur qui va juger de la réalisation du programme en se basant sur les indicateurs établis dans la convention et de sa rencontre avec les bénéficiaires des projets.¹⁴² Les suivis et évaluations poursuivent comme but de rassembler un maximum d’informations pour améliorer encore et toujours les résultats, les manières de procéder et les relations partenariales en elles-mêmes.

A la fin du cycle des cinq années de partenariat, il y a l’ultime évaluation qui est le “rapport final moral”¹⁴³ qui regroupe les scores de performance et les leçons apprises de l’ensemble de la programmation quinquennale ainsi que le rapport d’évaluation finale et le remplissage d’IATI ¹⁴⁴(l’instrument de rapportage moral¹⁴⁵). Ce rapport permet de faire le bilan sur ces cinq années de programme, de se positionner quant à la poursuite ou non de celui-ci et en cas de reconduite, réorienter certaines actions qui ont possiblement posé problème.

En plus de ce rapport assez institutionnel, depuis quelques années, certaines ONG belges mettent en place différents outils propres à chaque organisation pour fournir une évaluation plus qualitative. Nous avons, par exemple, SOS Faim qui utilise une grille d’évaluation qui comprend une dizaine de questions ainsi que deux grilles qui seront complétées respectivement par SOS Faim et son partenaire.¹⁴⁶ Ces questions ont pour but de faciliter les échanges et de faire passer des messages. SOS Faim peut ainsi recevoir un feedback pour savoir par exemple si elle est trop intrusive, si ses partenaires ne se sentent pas trop sollicités, si les visites sont vraiment qualitatives et intéressantes pour ses partenaires,...¹⁴⁷

¹⁴⁰ WILLEMS Jurgen, “Manuel: scores de performances et leçons apprises”, étude Ngo-federatie, version mai 2019, p.5. URL: [20190116-Manuel Scores de performance versionmai19.pdf \(ngo-federatie.be\)](https://www.ngo-federatie.be/20190116-Manuel_Scores_de_performance_versionmai19.pdf)

¹⁴¹ Ibidem p.3

¹⁴² Annexe: Entretien: ULB coopération p.103 (question 9)

¹⁴³ WILLEMS Jurgen, “Manuel: scores de performances et leçons apprises”, étude Ngo-federatie, version mai 2019, p.6. URL: [20190116-Manuel Scores de performance versionmai19.pdf \(ngo-federatie.be\)](https://www.ngo-federatie.be/20190116-Manuel_Scores_de_performance_versionmai19.pdf)

¹⁴⁴ Ibidem p.7

¹⁴⁵ Ibidem p.4

¹⁴⁶ Annexe: Entretien: SOS Faim p.93 (question 11)

¹⁴⁷ Ibidem

On peut citer comme autre exemple celui de l'ULB Coopération. ULB Coopération qui a utilisé un nouvel outil après l'évaluation finale et lors de la rédaction des conventions pour les cinq années à venir. Cet outil est un jeu développé par Youmanity qui s'appelle "Co-construire un accord de partenariat interculturel"¹⁴⁸. Ce jeu se joue avec des cartes et un dé, en fonction du numéro sur le dé, il faut piocher dans un des cinq tas de cartes qui correspondent à cinq thèmes et de discuter par rapport au sujet sur la carte. Ce jeu facilite la communication entre partenaires et permet d'aborder certains sujets peut-être plus négligés que d'autres et d'en retirer des enseignements. Suite à ce jeu, ULB coopération a écrit des recommandations qui serviront à guider et à fixer des objectifs dans les futures relations partenariales avec leurs partenaires.

Nous constatons que la convention partenariale impose de nombreux suivis et évaluations. Si l'on se conforme aux attentes que nous avons eu sur base de la littérature, nous aurions pu penser que les partenaires sénégalais se sentiraient surveillés et interprèteraient ces contraintes comme un manque de confiance de la part du bailleur de fonds et des ONG belges. Cependant, lors des entretiens, nous avons découvert tout le contraire: les partenaires sénégalais expriment leur satisfaction face à cette évolution où les évaluations et les suivis sont devenus plus réguliers et mieux encadrés. Ces observations seront explicitées dans la partie consacrée à l'évolution des relations partenariales. Nous notons également une évolution des méthodes d'évaluation de la part des ONG belges, qui innovent et mettent au point d'autres techniques comme avec le jeu d'Échos-Communication. Cela contribue à améliorer les relations partenariales, favorisant ainsi une meilleure compréhension mutuelle et une confiance renforcée entre les partenaires.

2.2. Réflexion conceptuelle sur le partenariat

Après avoir exploré plus en détail la mise en place concrète des partenariats, il est maintenant temps d'aborder la deuxième partie qui se concentre sur une réflexion conceptuelle sur le partenariat. Pour mener cette réflexion, nous avons posé plusieurs questions aux partenaires afin de récolter leurs points de vue personnels sur la nature même du partenariat, les avantages qu'il procure, les défis rencontrés et les solutions évoquées pour une amélioration

¹⁴⁸ [Co-construire un accord de partenariat interculturel ? CAP ou pas CAP ? - Youmanity](#)

de celui-ci. A travers ces questions, nous avons voulu recueillir les expériences et les observations qui leur sont propres dans les relations partenariales.

Thème 1 : Qu'est-ce que le partenariat ?

A la question “qu'est-ce que le partenariat?”, les réponses ont différé en fonction du partenaire mais dans la globalité, pour les partenaires belges, le partenariat est une ouverture au partage¹⁴⁹ et un moyen pour chaque organisation de “se retrouver autour d'un projet commun, d'une vision commune et de laisser la place à chaque partenaire pour qu'il puisse la construire”.¹⁵⁰ Cela permet aux partenaires de “joindre les forces et les compétences de chacun, les expériences de chacun pour atteindre des objectifs communs que nous aurons défini ensemble”¹⁵¹. Tout en précisant bien que le partenariat implique un transfert financier des partenaires belges vers les partenaires sénégalais, les organisations belges insistent sur le fait qu'elles aimeraient que leurs partenaires sachent qu'elles ne sont pas là uniquement pour les financer¹⁵² mais qu'elles sont de réelles alliées sur lesquelles ils peuvent compter. Les partenaires belges espèrent réellement que la relation entre partenaires se développe, que chaque partenaire ose prendre la parole et trouver sa place au sein de cette relation¹⁵³ et que celle-ci soit gagnante-gagnante pour les deux organisations (d'où l'importance du choix du partenaire).¹⁵⁴

Pour les partenaires sénégalais, les réponses varient un peu plus. Le partenariat est vu tantôt comme “impliquant des projets que le partenaire finance”¹⁵⁵ tantôt comme un contrat qui impose des exigences et devoirs vis-à-vis du partenaire.¹⁵⁶ En effet, dans la convention partenariale signée avant le début du partenariat, il y a des clauses que les partenaires sont tenus de respecter, notamment celle du rapportage. Les partenaires belges mettent à disposition des ressources financières, humaines et matérielles¹⁵⁷ en échange de quoi ils réclament de rendre

¹⁴⁹ Annexe: Entretien : SOS Faim p.86 (question 2)

¹⁵⁰ Annexe: Entretien : ULB coopération p.97 (question 2)

¹⁵¹ Ibidem

¹⁵² Annexe: Entretien : SOS Faim p.86 (question 2)

¹⁵³ Annexe: Entretien : ULB coopération p.97 (question 2)

¹⁵⁴ Annexe: Entretien : SOS Faim p.86 (question 2)

¹⁵⁵ Annexe: Entretien : APAF p.129 (question 2)

¹⁵⁶ Annexe: Entretien : ASDES 2 p.127 (question 3)

¹⁵⁷ Ibidem

des rapports semestriels et de remplir des indicateurs. Malgré le côté contractuel du partenariat, les partenaires qualifient le partenariat comme moyen de “renforcement en termes de moyens, d’expertises, d’appuis techniques, d’appuis aux bénéficiaires”¹⁵⁸ ainsi qu’une manière d’avoir accès à d’autres partenaires.¹⁵⁹

Nous observons une divergence dans la perception du concept de partenariat entre les ONG belges et les ONG sénégalaises. Les ONG belges ont une vision idéalisée du partenariat, le considérant comme une relation où les forces de chaque partie sont combinées pour atteindre des objectifs communs, basés sur une vision et des valeurs partagées. Le partenariat est décrit comme idyllique, offrant à chaque partenaire un espace pour s’exprimer et se développer. Les ONG belges évoquent le soutien financier tout en insistant sur le fait qu’ils sont présents pour d’autres raisons auprès de leurs partenaires. En revanche, les ONG sénégalaises ont une conception du partenariat bien différente. Bien qu’elles reconnaissent certains avantages apportés par les relations partenariales, elles adoptent une vision davantage contractuelle du partenariat, axée sur les financements que le partenaire peut apporter. Elles insistent également sur les contraintes et les exigences inhérentes au partenariat qu’elles doivent respecter.

La conception divergente du partenariat reflète une asymétrie résultant de la domination des ressources des ONG belges. Celles-ci considèrent le financement comme un moyen au service de la mise en place de projets et de la construction de partenariats, tandis que les ONG sénégalaises le perçoivent davantage comme une fin en soi. Cette différence met en évidence l’inégalité dans l’accès et le contrôle des ressources financières, ce qui peut influencer la dynamique et les attentes au sein des relations partenariales.

Thème 2 : Comment se passe la relation avec les partenaires?

En questionnant les organisations sénégalaises sur leur relation avec leur partenaire belge, celles-ci ont répondu très positivement. Ils ont qualifié leur relation partenariale avec Autre Terre, SOS Faim et ULB coopération de relations saines¹⁶⁰, de relations conviviales et de confiance¹⁶¹, de partenariat équilibré (sauf en ce qui concerne le financement)¹⁶² ainsi que

¹⁵⁸ Annexe: Entretien : ASDES p. 123(question 2)

¹⁵⁹ Annexe: Entretien: ANDPI p.105 (question 2)

¹⁶⁰ Annexe: Entretien: ANDPI p.109 (question 8)

¹⁶¹ Annexe: Entretien: ASDES p.106 (question 3)

¹⁶² Annexe: Entretien: AM BE KOUN p.117 (question 5)

de partenariat gagnant-gagnant¹⁶³, win-win¹⁶⁴,... Les résultats de ces partenariats sont “probants et positifs”¹⁶⁵.

En général, ils précisent qu’ils sont dans des relations saines parce qu’au sein de leurs partenariats, ils retrouvent de “la flexibilité, de la synergie, de la compréhension et du partage”¹⁶⁶ ce qui rend la collaboration plus facile et agréable. Ils prennent le temps de discuter avec leurs partenaires pour prendre en compte les besoins, critères et intérêts de chacun pour être ainsi sûrs de concilier les approches et les visions de chacun.¹⁶⁷ De la même façon, ils sont dans des partenariats (avec les ONG belges citées plus haut) qui ne leur imposent rien¹⁶⁸, ils travaillent avec des personnes ouvertes qui consacrent une partie de leur temps à discuter pour ajuster si besoin certains projets et certaines manières de procéder.¹⁶⁹

Pour plusieurs partenaires, ils ont “cheminé” avec leur partenaire belge depuis plus de 10 ans¹⁷⁰, se connaissent très bien et ont créé une relation de confiance qui s’est construite au fil des années de partenariat. Années durant lesquelles ils ont parfois dû passer outre quelques incompréhensions, malentendus ou désaccords. Ce sont toutefois ces obstacles qui ont consolidé la relation et ont permis une évolution au sein de la relation.¹⁷¹ Comme ce fut le cas pour ANDPI qui, en cherchant des nouveaux partenaires et des fonds avec l’aide de son partenaire SOS Faim¹⁷², prouve une évolution notable dans la relation. Les partenaires sénégalais apprécient tous leurs partenaires belges¹⁷³ et même si leur partenariat est voué à se terminer dans la logique des choses, ils ont tous exprimé le souhait que leur partenariat soit “durable et s’inscrive dans le temps”¹⁷⁴

Pour les relations avec les autres partenaires (autres que SOS Faim, ULB Coopération et Autre Terre), il n’y a qu’une seule organisation, ASDES, qui n’a jamais rencontré de

¹⁶³ Annexe: Entretien: ASDES 2 p.126 (question 2)

¹⁶⁴ Annexe: Entretien: APAF p.129 (question 2)

¹⁶⁵ Annexe: Entretien: ASDES p.124 (question 5)

¹⁶⁶ Annexe: Entretien: AM BE KOUN p.117 (question 5)

¹⁶⁷ Ibidem

¹⁶⁸ Annexe: Entretien: ANDPI p.109 (question 8)

¹⁶⁹ Ibidem

¹⁷⁰ Annexe: Entretien: ASDES 2 p.126 (question 2)

¹⁷¹ Annexe: Entretien: ANDPI p.110 (question 11)

¹⁷² Annexe: Entretien: ANDPI p.109 (question 8)

¹⁷³ Annexe: Entretien: APAF p.131 (question 11)

¹⁷⁴ Annexe: Entretien: AM BE KOUN p.130 (question 6)

problèmes avec ses partenaires¹⁷⁵ et qui a toujours obtenu des résultats probants.¹⁷⁶ Ce qui n'est pas le cas des autres ONG interrogées.

Les ONG sénégalaises font plutôt face à des problèmes d'ingérence¹⁷⁷ et de manque de flexibilité¹⁷⁸. Certains partenaires veulent imposer leur vision et un certain comportement. Cela peut donner l'impression aux organisations sénégalaises d'être contraintes de se soumettre aux exigences de leurs partenaires.¹⁷⁹ C'est le cas d'APAF qui ressent cette contrainte avec un de ces partenaires et qui souhaite arrêter le contrat partenarial. Cela ne va pas être évident parce que des clauses sont présentes dans la convention et empêchent le partenaire de mettre fin au partenariat comme il le souhaite.

Un autre partenaire sénégalais, AM BE KOUN, rencontre actuellement un problème avec un de ses partenaires. Celui-ci ne fournit pas l'argent convenu pour opérationnaliser les projets et atteindre les objectifs. Il ne respecte pas les termes de la convention et ne donne que peu de financements, ce qui rend la réalisation du programme impossible. Le bailleur de fonds n'est pas au courant. Le risque pour AM BE KOUN est que le bailleur le blâmera pour le non-avancement des projets. En plus du dommage que la non-réalisation des projets peut causer pour les populations, une autre conséquence est la décredibilisation de l'ONG qui entraînera possiblement la perte de futurs partenariats pour cause de méfiance.¹⁸⁰

Pour les partenaires belges, ils n'ont pas fait de différences entre les partenaires sénégalais interrogés lors des entretiens et leurs autres partenaires. Ils sont tous d'accord pour dire qu'ils entretiennent de bonnes relations et des relations de confiance avec leurs partenaires¹⁸¹ ainsi que des partenariats efficaces avec des résultats probants qui offrent une réelle plus-value au public cible.¹⁸²

Néanmoins, les trois ONG belges interrogées ont mis le doigt sur quelques particularités dans leurs relations avec leurs partenaires sénégalais.

¹⁷⁵ Annexe: Entretien: ASDES 2 p.128 (question 7)

¹⁷⁶ Annexe: Entretien: ASDES 2 p.128 (question 6)

¹⁷⁷ Annexe: Entretien: APAF p.130 (question 7)

¹⁷⁸ Annexe: Entretien: ANDPI p.110 (question 10)

¹⁷⁹ Annexe: Entretien: APAF p.130 (question 5)

¹⁸⁰ Annexe: Entretien: AM BE KOUN p.120 (question 10)

¹⁸¹ Annexe: Entretien: SOS Faim p.93 (question 11)

¹⁸² Annexe: Entretien: Autre Terre p.83 (question 17)

La représentante d'Autre Terre a exprimé le fait qu'elle trouvait qu'Autre Terre jouait un rôle d'intermédiaire entre le bailleur de fonds (DGD) et les partenaires au sein de la relation partenariale.¹⁸³

ULB coopération a, quant à elle, indiqué la présence d'un rapport de force¹⁸⁴ au cœur du partenariat parce que ce sont eux qui amènent le financement avec quelques concepts.¹⁸⁵ En ajoutant que les relations partenariales ne sont pas des rapports dans lesquelles règnent une forme de domination mais qu'ils sont néanmoins inégalitaires et en faveur des ONG belges.¹⁸⁶ Concernant SOS Faim, celle-ci affirme que les ONG belges ont un certain ascendant sur leurs partenaires sénégalais parce qu'ils sont dans une relation de bailleur à exécutant, c'est-à-dire que le bailleur finance et que l'exécutant doit se plier à un cadre et à des critères précis pour qu'il puisse bénéficier de ce financement. Cette relation de financeur-exécutant est particulière parce qu'elle est teintée d'un contexte colonial sans pour autant le considérer comme l'unique prisme d'analyse des partenariats entre les pays occidentaux et pays africains.¹⁸⁷

Deux ONG belges ont précisé avoir rencontré des problèmes avec certains de leurs partenaires. Ces soucis ont mené à des ruptures de partenariats, que ce soit pour des raisons de crises internes à cause d'une mauvaise gestion administrative¹⁸⁸ de l'organisation sénégalaise ou alors pour des raisons de détournements de fonds.¹⁸⁹

Il est essentiel de noter que les ONG belges et sénégalaises ont exprimé une satisfaction générale quant à leurs relations partenariales et aux résultats obtenus. Cependant, elles ont également relevé des problèmes rencontrés au sein de leurs différentes expériences de partenariats. Une différence notable réside dans la manière dont les partenariats sénégalais se sont exprimés en fonction de leur lien avec les ONG belges interrogées lors des entretiens, contrairement aux ONG belges qui n'ont fait aucune distinction entre leurs partenaires.

Pour SOS Faim, ULB Coopération et Autre Terre, les partenaires sénégalais ont décrit leurs relations comme étant gagnantes-gagnantes, flexibles et équilibrées, à l'exception des ressources financières. Cependant, avec leurs autres partenaires, les OSC sénégalaises ont rencontré divers problèmes tels que l'ingérence, le manque de flexibilité ou des problèmes

¹⁸³ Annexe: Entretien: Autre Terre p.77 (question 2)

¹⁸⁴ Annexe: Entretien: ULB coopération p.98 (question 3)

¹⁸⁵ Annexe: Entretien: ULB coopération p.101 (question 6)

¹⁸⁶ Annexe: Entretien: ULB coopération p.102 (question 7)

¹⁸⁷ Annexe: Entretien: SOS Faim p.91 (question 8)

¹⁸⁸ Annexe: Entretien: Autre Terre p.78 (question 4)

¹⁸⁹ Annexe: Entretien: SOS Faim p.91 (question 7)

financiers. Les partenaires belges ont mis en évidence l'existence d'un rapport de force entre les ONG belges et sénégalaises. Un rapport où ce sont les ONG belges qui apportent les financements et certains concepts, créant une relation déséquilibrée et inégale, avec une dynamique de bailleur-exécutant.

Ces observations exposent des dysfonctionnements tels que l'asymétrie et l'instrumentalisation, qui sont causés par la domination des ressources des ONG belges. L'asymétrie se manifeste par une relation inégalitaire et déséquilibrée, car ce sont les ONG belges qui détiennent les ressources et qui imposent certains concepts aux ONG sénégalaises. L'instrumentalisation apparaît lorsque des partenaires utilisent des ONG sénégalaises pour obtenir des financements qui devraient normalement être destinés à des projets spécifiques des ONG sénégalaises. Il y a également des cas de détournement de fonds, où certains partenaires des ONG belges utilisent le partenariat pour accéder à des financements qui seront utilisés pour d'autres projets.

Enfin, certaines ONG sénégalaises se plaignent de l'ingérence et du manque de flexibilité de certains partenaires, où elles se sentent contraintes d'accepter les exigences imposées. Nous sommes ici confrontés à une projection de l'idéal pour soi, où l'Occident impose ses conditions et où ses partenaires doivent s'y conformer, sans prendre en compte leurs propres besoins et projets.

Thème 3 : Qu'apporte le partenariat à chaque partenaire?

Qu'apporte les ONG belges aux OSC sénégalaises?

Selon les ONG sénégalaises:

Pour toutes, le partenariat avec une ONG belge est avant tout financier. Un financement qui, au-delà de l'opérationnalisation des projets, permet, pour des organisations comme AM BE KOUN, le bon fonctionnement de l'organisation et la mise en place de projets réalisés avec d'autres partenaires. Les subsides alloués pour les projets par les autres partenaires sont trop faibles pour payer le personnel. Sans l'argent de l'ULB Coopération qui permet de prendre en charge le salaire des employés, AM BE KOUN ne pourrait pas subsister.¹⁹⁰

¹⁹⁰ Annexe: Entretien: AM BE KOUN p.117 (question 5)

Outre le financement, chaque partenaire a mentionné un appui technique et une expertise en ce qui concerne la formulation et le montage des dossiers ainsi que pour la gestion administrative, technique et financière des programmes. Les partenaires belges leur apportent de surcroît des nouveaux outils comme, par exemple, les marqueurs de progrès qui permettent de voir si les indicateurs sont atteints.¹⁹¹ Le partenaire belge peut amener des connaissances, proposer des formations et peut travailler à développer une vision et des compétences communes avec son partenaire sénégalais.¹⁹²

Pour certains partenaires, il a été mentionné le rôle plutôt politique et stratégique que peut occuper le partenaire belge. Comme cela a été le cas avec ANDPI. Précisément, SOS Faim a participé à l’institutionnalisation et la mise en place de l’ANDPI.¹⁹³ Les partenaires belges peuvent aussi aider à l’écriture de plaidoyer pour faire passer des lois.

Finalement, le partenaire rend possible “une autonomie, un développement, une structuration”¹⁹⁴ couplée à une ouverture à de nouveaux partenaires. Il peut également jouer le rôle de médiateur lorsque cela se passe mal avec d’autres partenaires.¹⁹⁵

Selon les ONG belges:

Cela ne fait aucun doute que leur premier apport est avant tout financier mais pas exclusivement. Elles tiennent à préciser qu’elles apportent une aide personnalisée pour chaque partenaire. Pour les partenaires moins développés, elles vont focaliser leur aide sur un appui technique et pour les partenaires plus avancées, elles concentrent leur aide sur des réflexions plus politiques et les plaidoyers.¹⁹⁶

Elles se qualifient de “facilitateurs de synergies”¹⁹⁷, elles mettent en relation leurs partenaires avec d’autres acteurs sénégalais pour qu’ils puissent joindre leurs forces pour l’opérationnalisation de leurs projets ou l’écriture de plaidoyers. Cela est plus communément appelé du réseautage.

¹⁹¹ Annexe: Entretien: ASDES p.124 (question 5)

¹⁹² Annexe: Entretien: AM BE KOUN p.115 (question 3)

¹⁹³ Annexe: Entretien: ANDPI p.106 (question 3)

¹⁹⁴ Annexe: Entretien: AM BE KOUN p.115 (question 3)

¹⁹⁵ Annexe: Entretien: ANDPI p.110 (question 10)

¹⁹⁶ Annexe: Entretien: SOS Faim p.91 (question 8)

¹⁹⁷ Annexe: Entretien: Autre Terre p.77 (question 2)

En plus de ce réseautage, elles assurent à leurs partenaires sénégalais une visibilité lors d'évènements internationaux.¹⁹⁸ Cela leur est d'une grande utilité pour attirer de nouveaux partenaires à elles.

Qu'apporte les OSC sénégalaises aux ONG belges ?

Selon les ONG belges:

Le principal apport est au niveau des connaissances. Que ce soit des savoirs en agroécologie et/ou techniques tout comme une connaissance du contexte des interventions partenariales.¹⁹⁹ Les OSC sénégalaises gèrent tout le côté pratique et de la sorte, les ONG belges ont un recul sur ce qui a fonctionné ou non.²⁰⁰ Un grand apport d'informations sur la mise en place, le déroulement et les résultats des projets est fourni grâce aux rapportages.²⁰¹ Toutes ces informations transmises par les partenaires sénégalais constituent une banque de données salubre pour l'amélioration continue des techniques et méthodes utilisées dans les projets partenariaux.

Finalement, le "partage de vision et de manière d'appréhender les choses"²⁰² à travers les rencontres et les échanges, vient compléter les autres apports. Ce qui est très enrichissant pour les ONG belges.

Selon les OSC sénégalaises:

Elles apportent aux ONG belges de l'expertise²⁰³, des innovations²⁰⁴ et des informations via le rapportage (qu'ils doivent faire comme mentionné dans la convention partenariale). Les informations peuvent être liées aux travaux de terrain et aux témoignages des bénéficiaires²⁰⁵ et sont aptes à être utilisées pour la rédaction des plaidoyers.²⁰⁶

¹⁹⁸ Annexe: Entretien: SOS Faim p.91 (question 8)

¹⁹⁹ Annexe: Entretien: Autre Terre p.79 (question 8)

²⁰⁰ Annexe: Entretien: SOS Faim p.93 (question 9)

²⁰¹ Ibidem

²⁰² Annexe: Entretien: ULB Coopération p.102 (question 8)

²⁰³ Annexe: Entretien: APAF p.130 (question 4)

²⁰⁴ Annexe: Entretien: ASDES p.124 (question 5)

²⁰⁵ Annexe: Entretien: ASDES 2 p.127 (question 4)

²⁰⁶ Annexe: Entretien: ANDPI p.108 (question 7)

Les partenaires sénégalais sont des “testeurs”²⁰⁷ qui vont expérimenter la faisabilité des projets et observer l’impact sur la vie des citoyens.²⁰⁸

Il est nécessaire de préciser que ce sont eux qui opérationnalisent les projets²⁰⁹ et qui, pour les partenaires belges n’ayant pas (ou pas encore) d’antenne au Sénégal, jouent le rôle de représentation dans le pays.²¹⁰

Ce thème fait directement écho à la réciprocité que l’on retrouve dans le point 4.1(les conditions pour être considéré comme un partenariat).

Au regard des paragraphes précédents, il est clair que les apports des ONG belges semblent supérieurs à ceux des OSC sénégalaises. Cette observation met l’accent, une fois de plus, sur la domination des ressources exercée par les ONG belges, créant ainsi une asymétrie dans la relation et les avantages du partenariat. Les contributions des ONG belges sont principalement d’ordre financier et matériel, bien qu’il y ait également une composante de plaidoyer. En revanche, les apports des ONG sénégalaises se situent davantage dans le domaine de l’information, de la représentation et ont une dimension moins matérielle.

Cette situation soulève des interrogations quant à la réciprocité réelle de ces relations partenariales. En effet, bien que les partenaires sénégalais apportent des informations, une représentation et qu’ils sont au cœur du partenariat selon les partenaires belges. Il est légitime de se demander si les apports des partenaires sénégalais apportent véritablement aux partenaires belges.

Thème 4 : Quelles sont les difficultés couramment rencontrées au sein des partenariats? Quels reproches peuvent être formulés à l’égard des partenaires?

Ce thème explore les problèmes fréquemment rencontrés dans les relations partenariales mais donne également une première ébauche des solutions proposées par les partenaires. Solutions qui seront explicitées dans la partie 3.

²⁰⁷ Annexe: AM BE KOUN p.116 (question 4)

²⁰⁸ Ibidem

²⁰⁹ Annexe: Entretien: ANDPI p.108 (question 7)

²¹⁰ Ibidem

Avis des partenaires sénégalais

Bien que les partenaires sénégalais décrivent leurs partenariats comme sains, équilibrés et gagnants-gagnants, il y a, malgré tout, des critiques et des reproches qui sont formulés envers ces partenariats. Les problèmes mis en évidence par les partenaires sénégalais s'accompagnent pour la plupart de solutions pratiques ou des souhaits qui se retrouvent dans cette partie.

Le financement

Le premier volet de mécontentement concerne le financement. Il est évident que la majorité des organisations sénégalaises est à la recherche de financements pour la survie de leur organisation et la mise en place de projets. Les bailleurs de fonds le savent et imposent des critères auxquels les ONG et OSC doivent correspondre pour obtenir les financements.²¹¹ Un des partenaires a déclaré à ce sujet : “ Nous sommes des chasseurs de financements et nous sommes donc obligés de nous soumettre à ces critères pour pouvoir travailler”²¹². Les partenaires expriment clairement qu'ils sont contre le fait que les partenaires belges profitent de leur position de force en termes de financement pour imposer des critères que les partenaires sénégalais ne seront pas en mesure de refuser. De plus, les partenaires se plaignent des budgets qui sont trop limités²¹³ et qui ne sont pas suffisants pour réaliser toutes les activités prévues. “Les problèmes de développement ne peuvent se résoudre à coup de millions mais à coup de milliards”.²¹⁴ Pour cette raison, les OSC demandent plus de financements pour éviter de devoir revoir les programmes à la baisse.²¹⁵ De plus, elles demandent à ce que les mécanismes de financements soient rendus plus accessibles et plus transparents. Il n'est pas rare que certains financements soient attribués de façon arbitraire et que certains fonds sont presque impossibles à obtenir tant les critères et les démarches d'obtention sont compliqués.²¹⁶ En réponse à cela, les partenaires sénégalais appellent à plus de transparence et incitent les bailleurs à uniformiser leurs canevas pour obtenir un financement ou un projet.²¹⁷

²¹¹Annexe: Entretien: AM BE KOUN p.117 (question 5)

²¹²Annexe: Entretien: AM BE KOUN p.118 (question 8)

²¹³Annexe: Entretien: ASDES 2 p.128 (question 7)

²¹⁴Annexe: Entretien: AM BE KOUN p.122 (question 11)

²¹⁵Annexe: Entretien: ASDES p.125 (question 8)

²¹⁶Annexe: Entretien: ANDPI p.114 (question 16)

²¹⁷Annexe: Entretien: AM BE KOUN p.118 (question 8)

L'imposition de concepts occidentaux et manque de flexibilité

Un autre problème soulevé est le manque de flexibilité avec les critères, les indicateurs et les thématiques.²¹⁸ En effet, les partenariats leur imposent de travailler sur certaines thématiques qui ont été définies à l'extérieur du pays²¹⁹ et qui ne correspondent pas à la réalité, aux valeurs et au contexte du Sénégal.²²⁰ Pour contrer cela, ils demandent plus de flexibilité de la part des ONG belges ainsi qu'une meilleure adaptation de leurs thématiques pour que celles-ci cadrent avec la réalité. Ils suggèrent d'arrêter d'utiliser un certain mimétisme en voulant imposer des projets et concepts pensés en Occident dans les pays africains²²¹; et ils les incitent à respecter et accepter la différence de mentalités et de valeurs de chaque communauté.²²²

Exemple avec la question du genre :

La question du genre a été abordée dans plusieurs entretiens. Depuis quelques années, cela est devenu un des critères imposés par la DGD.

La moitié des partenaires sénégalais trouve qu'ils ont intérêt à intégrer davantage la question du genre dans leur programme et dans leur communauté. APAF est en total accord avec cette exigence du bailleur parce que cette organisation a déjà dans ses objectifs "l'équité et l'équilibre dans le traitement des sexes"²²³. Pour AM BE KOUN, cette obligation, en plus de lui faciliter la tâche pour l'acquisition des financements, permet une évolution de la société et l'obtention de meilleurs résultats. Effectivement, en incluant les femmes et les jeunes dans la prise de décision, les besoins de l'ensemble de la société sont pris en compte et les résultats sont bien meilleurs.²²⁴

Pour l'autre moitié des partenaires sénégalais, bien qu'ils ne soient pas contre cette question du genre, ils trouvent malgré tout que cela est assez compliqué à mettre en œuvre parce qu'il y a encore un grand changement de mentalité qui doit être fait²²⁵ et que cela touche de surcroît aux valeurs religieuses et sociétales, qui sont difficiles à remettre en cause.²²⁶

²¹⁸Annexe: Entretien: AM BE KOUN p.118 (question 8)

²¹⁹Annexe: Entretien: ASDES 2 p.128 (question 7)

²²⁰Annexe: Entretien: ASDES p.125 (question 10)

²²¹Annexe: Entretien: ANDPI p.114 (question 16)

²²²Annexe: Entretien: ANDPI p.112 (question 14)

²²³Annexe: Entretien: APAF p. 131(question 13)

²²⁴Annexe: Entretien: AM BE KOUN p. 119 (question 9)

²²⁵Annexe: Entretien: ANDPI p.112 (question 14)

²²⁶Annexe: Entretien: ASDES p.123 (question 1)

Pour résoudre ces problèmes d'imposition de critères, de budgets et de concepts, la solution serait de laisser libre choix aux ONG locales de formuler des projets et de les soumettre aux bailleurs de fonds.²²⁷

L'opérationnalisation

Un autre signalement problématique des partenaires sénégalais est que de plus en plus d'ONG occidentales sont dans l'opérationnalisation, elles sont donc présentes sur toute la chaîne du partenariat, de l'appel à projet et de sa formulation à la mise en œuvre de celui-ci.²²⁸ Ce besoin de contrôler l'ensemble des opérations traduit un manque de confiance.

Les OSC sénégalais appellent leurs partenaires à croire davantage en leurs expertises et techniques²²⁹ ainsi qu'à réaliser plus de visites et de contrôles si cela leur permet d'être rassurés quant au développement du projet mais pour autant, laisser le partenaire sénégalais le réaliser lui-même.

Autres souhaits des OSC sénégalaises abordés lors des entretiens

Un autre souhait des OSC sénégalaises serait de changer les modalités des visites de projets et rendre celles-ci plus régulières et surprises. Cela permettrait d'éviter les cas de détournements de fonds et de projets mal réalisés, ce qui discréditent la coopération internationale.²³⁰ Ils réclament, de surcroît, que leurs partenaires facilitent la mise en relation entre leurs différents partenaires "du Sud" pour que ceux-ci puissent se rencontrer, discuter et éventuellement travailler ensemble.²³¹ La dernière requête formulée est une volonté que les ONG occidentales aident leurs partenaires à "améliorer leur image et leur visibilité"²³² sur la scène internationale.

²²⁷Annexe: Entretien: AM BE KOUN p.118 (question 8)

²²⁸Annexe: Entretien: ANDPI p113. (question 15)

²²⁹Annexe: Entretien: APAF p.130 (question 6)

²³⁰Annexe: Entretien: AM BE KOUN p.120 (question 10)

²³¹Annexe: Entretien: ASDES 2 p.128 (question 7)

²³²Ibidem

Avis des partenaires belges

Les partenaires belges sont globalement d'accord avec les reproches et problèmes pointés par les partenaires sénégalais sauf pour l'opérationnalisation. Mais il faut rappeler que ce problème d'opérationnalisation peut concerner des autres partenaires qui n'ont pas été interrogés.

Il est néanmoins intéressant de voir que les problèmes et les solutions qui en découlent sont sensiblement différents pour les partenaires sénégalais et les partenaires belges. Quand les ONG sénégalaises soulèvent des problèmes tels que le manque de financements adéquats et l'imposition de pratiques et de concepts occidentaux; et où elles proposent des solutions plutôt pratiques et concrètes. De leur côté, les ONG belges reconnaissent les problèmes évoqués par leurs partenaires et cherchent à donner davantage de pouvoir à ces derniers pour y remédier. Cependant, au-delà des solutions proposées, il existe une réflexion au sein des ONG belges concernant la légitimité de leurs interventions et la possibilité de mettre fin à ces partenariats. Il est donc clair qu'il y a une différence de perspective entre les ONG sénégalaises et les ONG belges. Les premières se concentrent principalement sur la recherche de solutions pratiques, tandis que les dernières remettent en question la légitimité et la durabilité des relations partenariales.

Thème 5 : Quelles sont les évolutions au sein des relations partenariales?

Malgré des problèmes encore présents et des solutions qui ne demandent qu'à être appliquées, il y a eu, néanmoins, des évolutions notables qui sont encourageantes pour la suite.

Il y a d'abord eu un changement en termes de suivi, de contrôle et d'évaluation des projets. En effet, la situation a bien évolué: nous sommes passés de partenariats très libres dans lesquels les ONG sénégalaises faisaient ce qu'elles voulaient (où il y avait beaucoup de détournements de fonds et d'abus avec des projets qui ne voyaient pas le jour ou qui étaient réalisées négligemment) à des partenariats beaucoup plus contrôlés et suivis régulièrement.

De plus, ces partenariats sont évalués par une personne imposée par les bailleurs de fonds et non plus choisie par l'organisation partenaire elle-même, ce qui permet une réelle évaluation qu'il n'est pas possible de modifier ou de falsifier avant l'envoi de celle-ci aux bailleurs de fonds. Cette évaluation ainsi que les suivis réguliers poussent les ONG à mettre correctement en œuvre les projets de peur de perdre le financement et le partenariat. La

récurrence accrue de ces évaluations, suivis et contrôles représente une évolution favorable selon plusieurs partenaires.²³³

La prolifération d'antennes des ONG belges au Sénégal offre plus de suivi, d'assistance, d'appui et de présence.²³⁴ La confiance entre partenaires et les relations partenariales en général est ainsi renforcée.²³⁵

Il y a des partenariats où nous observons une évolution au niveau des financements parce que les partenaires belges aident leurs homologues sénégalais à trouver de nouveaux partenaires et donc de nouvelles sources de financements. Sans oublier le fait que pour quelques programmes²³⁶, les partenaires sénégalais doivent prévoir au moins 10% du financement des projets.²³⁷ L'une des causes de rapport de force peut s'expliquer par le fait que les ressources financières ne sont qu'aux mains d'un seul partenaire. C'est pourquoi cette évolution dissout peu à peu ces rapports de force, puisqu'il y a plusieurs sources de financement.

Les partenaires sénégalais signalent qu'ils remarquent plus d'implication des populations dans l'élaboration des projets. Même si cela reste encore bien présent, il y a une amélioration concernant le fait d'imposer des concepts inadaptés aux contextes locaux.²³⁸

Du côté des partenaires belges, ceux-ci sont d'accord pour dire qu'ils sont devenus plus strictes quant aux contrôles et aux indicateurs²³⁹ parce qu'ils ont plus d'obligations envers la DGD qu'il y a 20 ans²⁴⁰. Ils ont également développé des bureaux-pays, antennes qui emploient des ressortissants nationaux, afin d'être encore plus proches de leurs partenaires et assurer un meilleur suivi.²⁴¹ Les ONG belges reconnaissent que depuis les années 80-90, il y a "une professionnalisation et une réflexion dans le domaine"²⁴². Une autre évolution est que les ONG essaient d'être plus transparentes avec leurs partenaires.²⁴³ Le secteur fait son autocritique, reconnaît le caractère inégal de la relation et tente de travailler sur ce point.²⁴⁴ Cette autocritique peut passer par des études et des rencontres avec les différentes ONG ou OSC, comme cela fut

²³³ Annexe: Entretien: AM BE KOUN p.120 (question 10)

²³⁴ Annexe: Entretien: ANDPI p.111 (question 12)

²³⁵ Annexe: Entretien: ASDES p.124 (question 7)

²³⁶ Annexe: Entretien: ANDPI p.111 (question 12)

²³⁷ Annexe: Entretien: ANDPI p.113 (question 15)

²³⁸ Annexe: Entretien: ANDPI p.113 (question 15)

²³⁹ Annexe: Entretien: SOS Faim p.95 (question 13)

²⁴⁰ Annexe: Entretien: SOS Faim p.91 (question 8)

²⁴¹ Ibidem

²⁴² Ibidem

²⁴³ Annexe: Entretien: Autre Terre p.82 (question 14)

²⁴⁴ Annexe: Entretien: ULB Coopération p.101 (question 6)

le cas pour l'étude de NGO-federatie²⁴⁵. Bien que ces études constituent un bon début vers l'amélioration des relations partenariales, elles n'apportent que des recommandations qui semblent "enfoncer des portes ouvertes" et qui n'apportent pas de solutions concrètes aux dysfonctionnements présents dans les relations partenariales.

²⁴⁵ Étude pour savoir comment transférer le pouvoir dans la pratique.

Partie 3: Solutions proposées pour améliorer les relations partenariales

Dans cette rubrique, nous allons en premier lieu nous pencher sur les solutions qui peuvent être mises en place par le Nord pour donner une nouvelle impulsion aux partenariats et dans un second temps, nous nous intéresserons à celles du Sud. Chaque partie sera construite de la sorte: les solutions proposées par la littérature suivies de celles venant des partenaires belges et sénégalais. Ces solutions donneront des pistes pour répondre à notre question de recherche : “Comment changer les dynamiques en vigueur entre les ONG belges et les ONG sénégalaises afin que leurs partenariats deviennent véritablement équitables, inclusifs et mutuellement bénéfiques pour chaque partie concernée?”. Ces solutions pourront nous guider sur comment rendre les relations partenariales équitables, inclusives et mutuellement bénéfiques.

1. Solutions venant du côté “Nord”

1.1 Solutions proposées dans la littérature

a) Désoccidentalisation

Dans la littérature scientifique, il est exposé de façon un peu simple que la solution à ses relations inégales qui suscitent des sentiments de domination et d’aliénation est la désoccidentalisation. En effet, les valeurs occidentales ont l’ascendant dans les relations partenariales qu’il faut désoccidentaliser pour éviter que la tonalité occidentale n’empiète sur les projets des locaux.²⁴⁶ Le problème est que toutes les pratiques, les techniques, les valeurs qui sont mises en place lors de l’intervention des partenaires du Nord dans les pays du Sud sont teintées d’une tonalité occidentale qui ne correspond pas à la culture des locaux.²⁴⁷ Cela a pour conséquence de fournir une aide qui n’est pas utile pour les partenaires du Sud et qui va être perçue comme une aide aliénante parce que celle-ci ne respecte pas l’altérité et ne l’accepte pas.²⁴⁸ Pour des relations saines entre partenaires, il faut honorer les principes de construction

²⁴⁶ LARZILLIERE Pénélope, MICHELETTI Pierre, HOURS Bernard, JACQUET Frédéric, KABANDA Marcel, et al, “Faut-il ”désoccidentaliser” l’humanitaire ?”. Humanitaire: Enjeux, pratiques, débats, 2010. p.10-11. URL: [Faut-il "désoccidentaliser" l'humanitaire? \(archives-ouvertes.fr\)](http://archives-ouvertes.fr)

²⁴⁷ Ibidem

²⁴⁸ Ibidem p13

du bien commun, du lien de confiance et de réciprocité.²⁴⁹ Il faut créer des nouveaux rapports entre les acteurs du Nord et du Sud de sorte que les bénéficiaires de l'aide ne se sentent pas "insultés" du fait de ne pas pouvoir rendre l'aide qu'on leur fournit.²⁵⁰ Il convient donc respecter les différences culturelles de l'autre et désoccidentaliser les pratiques en ouvrant la discussion entre les différents acteurs concernés pour construire ensemble un chemin vers des actions à mener en commun, tout en se questionnant sans cesse sur les représentations de chaque culture sur certaines notions (rapport à l'autorité, travail,...).²⁵¹ La désoccidentalisation passe par une idée de métissage donc le fait que les pratiques en vigueur dans les partenariats soient en cohérence avec les acteurs locaux et leurs principes.²⁵² Pour que l'acteur du Sud passe d'un rôle de bénéficiaire à celui de partenaire, il faut que le Nord intègre la problématique de la réciprocité et de l'asymétrie présentes au sein de ces relations²⁵³ et qu'il replace le sud en tant que sujet et non plus objet en l'intégrant dans les discussions et dans les prises de décisions.²⁵⁴ Une méthode proposée par Jérémy Casteuble pour inclure davantage les locaux dans les discussions consiste en des "thés-palabres"²⁵⁵ où les chefs de mission ainsi que les locaux se réunissent pour discuter des projets et où les acteurs locaux peuvent réellement exprimer leurs craintes et envies et cela dans l'objectif de créer des projets sur une voie unique.²⁵⁶ La désoccidentalisation peut également passer par le fait de nommer plus de chefs de mission locaux et d'engager beaucoup plus de personnel issu du pays où le partenariat a lieu²⁵⁷, l'ONG occidentale travaille réellement avec des locaux qui sont concernés et qui connaissent les tenants et aboutissants du projet ainsi que les valeurs de leurs pays. Ils vont ainsi œuvrer en respectant leur culture tout en s'éloignant du carcan occidental.

²⁴⁹ LARZILLIERE Pénélope, MICHELETTI Pierre, HOURS Bernard, JACQUET Frédéric, KABANDA Marcel, et al, "Faut-il "désoccidentaliser" l'humanitaire ?". *Humanitaire: Enjeux, pratiques, débats*, 2010. p.13. URL: [Faut-il "désoccidentaliser" l'humanitaire? \(archives-ouvertes.fr\)](http://archives-ouvertes.fr)

²⁵⁰ Ibidem p.12

²⁵¹ Ibidem p.15-16

²⁵² Ibidem p.15

²⁵³ Ibidem p.20

²⁵⁴ Ibidem p.18-19

²⁵⁵ CASTEUBLE Jérémy, "Du concept à la pratique: capitaliser des pratiques de partenariat en Afrique de l'Ouest au sein d'un réseau d'ONG françaises", *Knowledge Management for Development Journal* 10(2), 2014. p.10. URL: [View of Du concept à la pratique: capitaliser des pratiques de partenariat en Afrique de l'Ouest au sein d'un réseau d'ONG françaises \(km4djournal.org\)](http://km4djournal.org)

²⁵⁶ Ibidem

²⁵⁷ CORRE Joël Le, "Médecins du Monde au Niger: l'hypothèque sécuritaire", *Humanitaire. Enjeux, pratiques, débats*, 2011, no 28. p.6. URL: [Médecins du Monde au Niger : l'hypothèque sécuritaire \(openedition.org\)](http://openedition.org)

b) Changement total de mentalité

Une autre solution rejoignant l'idée de la désoccidentalisation, qui est proposée dans la littérature pour améliorer les partenariats est que le Nord change complètement sa façon de penser et sa façon d'appréhender les partenariats. Assurément, il faut que celui-ci change de mentalité en arrêtant de se percevoir comme le sauveur des populations démunies et commence à considérer réellement le Sud comme un partenaire égal en s'intéressant notamment aux réels projets et envies des populations du Sud.²⁵⁸ De surcroît, le Nord doit accepter de ne plus être un modèle dominant mais juste un modèle parmi tant d'autres. Le Nord doit donc "infléchir plutôt que de conquérir et proposer plutôt qu'imposer"²⁵⁹.

Le changement de mentalité peut aussi s'opérer par une réflexion sur la légitimité de la présence et la participation accrue des ONG occidentales en Afrique. Sommes-nous réellement les meilleurs acteurs pour agir dans un continent qui n'a pas la même façon de fonctionner et de penser ? N'est-ce pas là une façon plus moderne de créer une relation de domination ? En intervenant en Afrique, cela renvoie à l'idée que les Africains ne sont pas capables de trouver des solutions et de gérer leurs problèmes seuls et qu'ils ont besoin de l'intervention d'une aide étrangère.

Le changement de mentalité peut se produire grâce au concept de la réflexivité.²⁶⁰ Le concept de réflexivité propose une approche introspective visant à se tourner vers soi-même pour comprendre ses propres pensées, motivations et comportements. En examinant notre propre manière de penser et d'agir, nous pouvons développer une meilleure compréhension de nous-mêmes et par conséquent, des autres. Cette prise de conscience peut nous aider à saisir les dynamiques relationnelles et à remettre en question les schémas de comportements répétitifs. La réflexivité favorise ainsi une ouverture à la compréhension des sentiments et des réactions des autres en notre présence. Il s'agit d'un travail individuel qui permet d'apprendre à se connaître soi-même afin d'interagir de manière plus harmonieuse avec les autres.

²⁵⁸ ASSOGBA Yao, "Les ONG et le développement en Afrique ou la face cachée de la lune", *Nouvelles pratiques sociales*, 4(1), 1991, p. 46. URL : [Les ONG et le développement en Afrique ou la face cachée de la lune \(erudit.org\)](http://erudit.org)

²⁵⁹ LARCHE Jérôme, "Les défis du terrorisme "glocal" : une nouvelle opportunité pour les ONG humanitaires occidentales de repenser leur modèle d'intervention", *Humanitaire* [En ligne], 28 | 2011, mis en ligne le 20 juillet 2011. URL : [Les défis du terrorisme « glocal » : une nouvelle opportunité pour les ONG humanitaires occidentales de repenser leur modèle d'intervention \(openedition.org\)](http://openedition.org)

²⁶⁰ DE LEENER Philippe, "Le partenariat contre l'altérité ? Comment, sous couvert de partenariat, le déni de ce qui rend autre l'autre se renouvelle dans les impensés de la solidarité internationale", *Mondes en développement*, 2013/1 (n°161), p. 89. DOI : 10.3917/med.161.0079. URL : [Le partenariat contre l'altérité ? Comment, sous couvert de partenariat, le déni de ce qui rend autre l'autre se renouvelle dans les impensés de la solidarité internationale | Cairn.info](http:// Cairn.info)

c) Les communalités

Une autre solution proposée est le modèle des communalités. Le modèle des communalités vise à réformer le modèle existant des partenariats, où un partenaire est confronté à des problèmes tandis que l'autre détient les solutions. Cette approche cherche à réunir les partenaires autour de préoccupations communes, appelées "communalités".²⁶¹ L'analyse des contextes est un moyen d'atteindre cet objectif. Chaque partenaire doit étudier son propre contexte ainsi que celui de son partenaire afin de comprendre les causes et les mécanismes qui façonnent notre monde et les préoccupations qui en découlent. En définissant leurs préoccupations communes, les partenaires peuvent alors planifier des projets qui bénéficient mutuellement à tous les acteurs impliqués.²⁶²

La méthode des communalités est déjà employée chez certaines ONG. Nous pouvons citer l'exemple de SOS Faim qui choisit uniquement des combats qui unissent la Belgique et le Sénégal comme par exemple en ce qui concerne le lait et les paysans qui le jettent.²⁶³

d) Modification du référentiel de langage

Pour réellement changer les mentalités et désoccidentaliser le plus possible les relations partenariales, cela doit impérativement passer par le langage et les mots utilisés pour décrire ces partenariats. Premièrement, il faut veiller à ce que le langage utilisé dans les réunions entre partenaires ne soit plus uniquement de l'anglais mais également de la langue parlée localement.²⁶⁴ Aussi, la construction des termes et la manière de qualifier les partenaires "Nord/Sud" doivent être changés complètement. Il faut construire un autre langage qui ne soit plus porteur de sens et plus porteur de relations de domination. Il est nécessaire d'opter pour des termes neutres qui ne portent aucun jugement.²⁶⁵ Cela semble une étape secondaire mais le

²⁶¹ DE LEENER Philippe, "Le partenariat contre l'altérité ? Comment, sous couvert de partenariat, le déni de ce qui rend autre l'autre se renouvelle dans les impensés de la solidarité internationale", *Mondes en développement*, 2013/1 (n°161), p. 89. DOI : 10.3917/med.161.0079. URL : [Le partenariat contre l'altérité ? Comment, sous couvert de partenariat, le déni de ce qui rend autre l'autre se renouvelle dans les impensés de la solidarité internationale | Cairn.info](https://www.cairn.info/revue-mondes-en-developpement/2013/1/med.161.0079.htm)

²⁶² Ibidem p.90

²⁶³ Annexe: Entretien: SOS Faim p.93 (question 10)

²⁶⁴ REDVERS Louise, " ONG : Combler le fossé Nord-Sud", IRIN,2016.
URL:<https://www.thenewhumanitarian.org/fr/analyses/2015/06/08/ong-combler-le-fosse-nord-sud>

²⁶⁵ DUFOUR Françoise, " Dire « le Sud » : quand l'autre catégorise le monde ", *Autrepart*, 2007/1 (n° 41), p.38.
DOI : 10.3917/autr.041.0027. URL: <https://www.cairn.info/revue-autrepart-2007-1-page-27.htm>

changement de langage est indispensable pour faire évoluer les mentalités. La manière dont nous construisons notre langage révèle et détermine la façon dont nous pensons et agissons.

1.2. Solutions proposées par les partenaires belges

Un des partenaires belges s'est exprimé et a relevé dans son entretien les mêmes problèmes mis en lumière par les partenaires sénégalais dans le thème 4. Ce partenaire, Autre Terre, a déclaré que si nous souhaitons du changement dans les relations partenariales, il fallait soit arrêter complètement soit changer drastiquement la façon dont la coopération partenariale existe.²⁶⁶ La représentante d'Autre Terre a proposé plusieurs solutions.

D'abord, il faut que les relations partenariales soient plus gérées entre les collègues africains pour que ce soit plus sain en termes de rapports de force. Après, elle souhaite l'arrêt d'imposition de logiques occidentales.²⁶⁷ Telle que la question du genre, par la DGD. Enfin, cela touche à l'éthique de vouloir imposer ces critères de genre occidentaux et de les placer comme critères pour l'obtention de financement.²⁶⁸ Enfin, elle propose que ce soit les ONG sénégalaises qui répondent aux appels à projet, qu'elles y postulent et que la DGD les finance directement. Et cela, sans passer par des ONG belges qui jouent le rôle d'intermédiaire. Les ONG belges ne seraient alors présentes dans l'élaboration des projets que pour de la consultance pour l'écriture des dossiers lors des appels à projet.²⁶⁹

Les partenaires belges ont évoqué le fait de changer de vocabulaire (Nord/Sud, bénéficiaires, missions,...). Ils expliquent vouloir le modifier pour ne plus faire de démarcations.²⁷⁰ Ces mots sont chargés historiquement et symboliquement.²⁷¹ Le langage "transporte des imaginaires"²⁷² et "conditionne notre vision du monde"²⁷³. Les partenaires belges sont persuadés que modifier ces appellations peut être un premier pas vers un changement des relations partenariales. Autre Terre a d'ailleurs créé une charte de balise décoloniale qui propose des alternatives aux appellations actuelles. Des alternatives qui

²⁶⁶ Annexe: Entretien: Autre Terre p.84 (question 19)

²⁶⁷ Annexe: Entretien: Autre Terre p.84 (question 19)

²⁶⁸ Annexe: Entretien: Autre Terre p.80 (question 10)

²⁶⁹ Annexe: Entretien: Autre Terre p.85 (question 20)

²⁷⁰ Annexe: Entretien : SOS Faim p.93 (question 10)

²⁷¹ Annexe: Entretien: ULB Coopération p.104(question 10)

²⁷² Annexe: Entretien: Autre Terre p.82 (question 15)

²⁷³ Annexe: Entretien: ULB Coopération p.104 (question 10)

conseillent d'utiliser le nom des pays et des régions plutôt que "pays du Nord et du Sud" ou encore d'employer le terme "Public cible" ou les noms des métiers des personnes concernées plutôt que "bénéficiaires". Mais cette proposition de solution n'a pas l'air de convaincre les partenaires sénégalais, selon leurs partenaires belges. Cette question du vocabulaire ne semble pas du tout être une priorité pour eux la jugeant trop "esthétique"²⁷⁴. Ils restent "braqués"²⁷⁵ quand leurs partenaires évoquent un potentiel changement de vocabulaire.

2. Solutions venant du côté "Sud"

2.1. Solutions proposées par la littérature

a) Réseau d'ONG du sud

Du côté des partenaires du sud, une des solutions qui avaient été proposée en 2015 était la création d'un réseau d'ONG du Sud pour permettre aux communautés du Sud de se faire entendre, d'être davantage impliquées dans les prises de décisions les concernant et d'obtenir des financements directement, sans passer par les ONG internationales (et donc occidentales).²⁷⁶ Puisque les ressources financières proviennent presque exclusivement du Nord, l'argent est donné aux ONG occidentales qui se chargent de choisir quelles ONG locales peuvent en jouir. La création d'un réseau pour les ONG du Sud permettrait de développer au mieux leurs projets et d'être présents sur le long terme.²⁷⁷ Durant le sommet d'Istanbul de 2016 destiné à la "grande négociation"- The Grand Bargain, il y avait 10 thèmes révélateurs de changement dont le thème 6, intitulé " Une révolution dans la participation: inclure ceux qui reçoivent l'aide dans la prise des décisions qui affectent leurs vies"²⁷⁸ ainsi que les thèmes 2, 8 et 9 qui œuvrent pour plus de financements vers les acteurs du Sud et pour l'augmentation des financements des acteurs locaux. Mais après un an de bilan, il s'est avéré que bien que le

²⁷⁴Ibidem

²⁷⁵Annexe: Entretien: Autre Terre p.82 (question 15)

²⁷⁶ REDVERS Louise, " ONG : Comblé le fossé Nord-Sud", IRIN,2016.

URL:<https://www.thenewhumanitarian.org/fr/analyses/2015/06/08/ong-combler-le-fosse-nord-sud>

²⁷⁷ Ibidem

²⁷⁸ DOMESTICI-MET Marie-José, "Où en est l'humanitaire? Cinquante ans après le Biafra." *Paix et sécurité européenne et internationale*, 2018, no 10. p.25.URL : [Où en est l'humanitaire? Cinquante ans après le Biafra \(archives-ouvertes.fr\)](http://archives-ouvertes.fr)

nombre de donateurs avait augmenté, il n’y avait pas eu de désoccidentalisation des financements ni de progrès quant à l’implication des acteurs locaux...²⁷⁹

b) “Stratégies de survie” pour les ONG du sud

La solution précédente n’étant pas des plus convaincantes, il reste aux acteurs du Sud une solution proposée par un auteur du Nord. Bien que cette solution ne vienne pas du Sud, il nous semblait important de la ranger sous les solutions du Sud étant donné que seuls les acteurs du Sud peuvent l’appliquer. Philippe Lavigne Delville propose quelques stratégies aux acteurs du Sud pour être plus indépendants vis-à-vis des acteurs du Nord. Pour être sûres de ne pas tomber dans la dépendance financière, il explique que les ONG ont recours à trois stratégies qui sont les suivantes. La première est de se créer une légitimité et crédibilité qui permet aux rares organisations qui y arrivent d’avoir accès aux différents appels à projets et d’y postuler.²⁸⁰ La deuxième est assez exceptionnelle dans la mesure où elle permet aux ONG qui sont parvenues à trouver un partenaire fiable d’obtenir un soutien financier de ce partenaire. Ce qui leur permet de mettre en œuvre un programme spécifique tout en finançant leur équipe de base et en couvrant en partie ou la totalité de leurs dépenses de fonctionnement. Ce soutien financier stable leur offre une sécurité qui leur permet de négocier des financements pour des projets ponctuels avec d’autres partenaires.²⁸¹ La dernière est que les ONG choisissent de ne pas trop se développer pour ainsi limiter leur dépendance aux financements externes et ne se basant que sur des financements militants pour exécuter leurs projets.²⁸² En résumé ce que nous propose cet auteur est assez peu encourageant: les bailleurs de fonds et les ONG occidentales ne respectent les projets et envies des ONG locales seulement en cas de crédibilité et sûrement derrière une grande part de clientélisme. Ou encore si ces ONG locales ont accepté un partenariat qui leur a valu de revoir leurs exigences et projets à la baisse en espérant être financées. Et pour ce qui est des autres ONG qui ne peuvent pas se permettre ce genre de stratégie, il ne leur reste que de se financer grâce aux militants. Malgré cela, ces “stratégies de

²⁷⁹ DOMESTICI-MET Marie-José, “Où en est l’humanitaire? Cinquante ans après le Biafra.” *Paix et sécurité européenne et internationale*, 2018, no 10. p.25. URL : [Où en est l’humanitaire? Cinquante ans après le Biafra \(archives-ouvertes.fr\)](https://archives-ouvertes.fr)

²⁸⁰ LAVIGNE DELVILLE Philippe, “ Faire vivre une ONG au Niger, entre précarité des ressources financières et instabilité des ressources humaines”, *RECMA*, 2018/3 (N° 349), p.95. DOI : 10.3917/recma.349.0087. URL : [Faire vivre une ONG au Niger, entre précarité des ressources financières et instabilité des ressources humaines | Cairn.info](https:// Cairn.info)

²⁸¹ Ibidem p.95-96

²⁸² Ibidem p.96

survie” ont l’air de fonctionner pour certaines ONG comme c’est le cas pour AM BE KOUN qui peut fonctionner correctement grâce au financement de l’ULB Coopération.

c) Changement total de mentalité

A la manière des notions de changement de mentalité et de désoccidentalisation proposées dans la littérature occidentale, des personnes telles que Fred Bauma et Aymar Nyenyezi Bisoka encouragent les Africains à adopter une nouvelle mentalité. Ils soulignent l’importance de ne plus considérer le modèle occidental comme l’unique modèle à suivre. Aymar Nyenyezi Bisoka affirme “Nous devons nous affranchir du mimétisme du monde occidental, car il continue d’être considéré comme la référence, nous empêchant ainsi de découvrir d’autres modèles et de sortir du schéma de la relation “maître-esclave”. Les Africains doivent cesser de voir le modèle occidental comme étant le seul à atteindre. Il est essentiel que les Africains établissent des organisations, telles que des ONG ou des OP, qui fonctionnent indépendamment de l’aide extérieure telle que celle fournie par la DGD ou d’autres organismes. Il est nécessaire de mettre un terme à ce modèle où l’on nous dicte nos problèmes et comment les résoudre”.²⁸³ Fred Bauma ajoute “Nous devons démanteler “la maison du maître”. Les changements doivent venir du peuple. Il faut avoir du courage pour changer notre façon de fonctionner et ce courage ne peut émerger qu’à la suite d’un choc”.²⁸⁴

Ils précisent néanmoins que pour changer la coopération au développement, il faut totalement la réinventer parce que la relation est déjà construite sur une base dominante étant donné que l’aide descend du Nord jusqu’au Sud. “Pour décoloniser les relations Nord-Sud, il faut tout changer.”²⁸⁵

2.2. Solutions proposées par les partenaires sénégalais

Suite aux problèmes rencontrés dans leurs relations partenariales (cf thème 4 de la partie 2) les partenaires sénégalais ont proposé plusieurs solutions visant à améliorer les relations partenariales. Le premier aspect concerne la mise en place de canevas unifiés pour faciliter

²⁸³ NYENTEZI BISOKA Aymar, Conférence : “Décoloniser les relations internationales”, Louvain-la-Neuve, Mars 2023. p.132-134

²⁸⁴ BAUMA Fred, Conférence : “Décoloniser les relations internationales”, Louvain-la-Neuve, Mars 2023

²⁸⁵ NYENTEZI BISOKA Aymar, Conférence : “Décoloniser les relations internationales”, Louvain-la-Neuve, Mars 2023. p.132-134

l'accès au financement. Ils proposent d'établir des modèles standardisés qui permettraient de réduire les disparités et les difficultés auxquelles ils font face lorsqu'ils cherchent à obtenir des ressources financières. Un autre aspect important souligné par les partenaires sénégalais est le renforcement du suivi et de la confiance mutuelle. Ils mettent en avant l'importance d'un suivi régulier pour renforcer la confiance entre les parties prenantes. Ensuite, les partenaires sénégalais proposent que ce soient eux qui élaborent leurs propres projets et qu'ils soumettent leurs propositions aux bailleurs de fonds. Les projets seraient alors en accord avec leurs besoins spécifiques et valoriseraient leur expertise locale. Toutes ces propositions favoriseraient l'arrêt de l'imposition du modèle occidental.

3. "L'autre" solution

A travers l'ensemble des solutions proposées dans les parties précédentes, nous retrouvons des solutions qui peuvent potentiellement nous conduire à des partenariats plus équitables, inclusifs et mutuellement bénéfiques. L'envie de parvenir à des relations plus équitables peut se retrouver dans la création d'un réseau d'ONG du Sud ou dans la volonté de changer la manière dont les partenariats fonctionnent, en mettant en avant la nécessité de donner aux organisations du Sud un rôle plus actif dans la formulation des projets. Ces approches permettraient de répartir le pouvoir de manière plus équitable au sein des relations partenariales. Le changement de mentalité, la désoccidentalisation et le changement de référentiel linguistique sont des éléments clés de cette transformation. Les partenaires expriment le désir de partenariats plus inclusifs, axés sur la compréhension et l'acceptation de l'Autre. Enfin, l'idée des communalités offre une possibilité de transformer les relations partenariales vers un modèle impliquant une approche collaborative où les préoccupations communes sont identifiées et des projets sont développés en conséquence.

Cependant, malgré ces solutions encourageantes, certaines personnes soulignent qu'il est nécessaire d'envisager une solution peut-être plus radicale. Elles remettent en question la légitimité même des relations partenariales et proposent une refonte plus profonde du système. Cette "autre" solution serait l'arrêt total de la coopération d'aide au développement.

Dans cette partie, nous allons d'abord explorer le questionnement présent chez les ONG belges qui s'interrogent sur leur présence dans les pays africains ainsi que sur le fonctionnement

des partenariats. Pour ensuite explorer la pensée de Dambisa Moyo qui suggère un arrêt total de l'aide internationale en Afrique.

3.1. Questionnement sur la pérennité des relations partenariales par les ONG belges

Deux ONG belges se sont interrogées sur la pérennité des partenariats entre pays occidentaux et pays sub-sahariens. ULB coopération s'est demandée: "Quelle est notre place et notre légitimité à faire cela?".²⁸⁶ Par cette question, elle sous-entend: quelle est notre légitimité à intervenir dans ces pays?

Il est vrai que le partenariat ainsi que les institutions et la coopération internationales ne viennent pas de nulle part. Cela s'inscrit dans l'histoire coloniale. Il faut être conscients que cela s'inscrit dans l'histoire coloniale pour avoir un changement des mécanismes en vigueur pour ainsi espérer une relation plus équilibrée, tout en sachant qu'elle ne le sera jamais complètement.²⁸⁷

La représentante de l'ONG Autre Terre a déclaré qu'elle n'était pas pour la coopération internationale telle qu'elle existe et qu'il fallait arrêter cette domination.²⁸⁸ Elle propose comme solution pour envisager un réel changement d'arrêter les partenariats et de laisser les pays se débrouiller sans l'Occident. En précisant malgré tout, que cela risquerait de soulever certaines voix qui réclament cet argent donné par les ONG occidentales comme un dû et également, que le succès de cette manœuvre n'est pas forcément garanti, qu'il faut d'abord observer comment cela se passe au Mali.^{289,290}

Quand la question a été posée à SOS Faim, à savoir si cela serait favorable pour les pays africains d'arrêter l'aide venant des pays occidentaux, elle a simplement répondu qu'il faudrait voir qui viendrait remplacer cette aide. Est-ce que cela sera plus enviable que l'aide soit remplacée par un autre pays ? Arriveront-ils à se développer sans obtenir de l'aide venant d'ailleurs?

²⁸⁶ Annexe: Entretien: ULB Coopération p.104 (question 11)

²⁸⁷ Ibidem

²⁸⁸ Annexe: Entretien: Autre Terre p.84 (question 19)

²⁸⁹ En novembre 2022, le Mali a décidé d'interdire les financements venant de la France destinés aux ONG.

²⁹⁰ Annexe: Entretien: Autre Terre p.84 (question 19)

3.2. Arrêt total de l'aide internationale

Comme nous pouvons le constater dans le point 2, la marge de manœuvre des pays du Sud est plutôt limitée concernant les relations entre Nord et Sud. Il reste néanmoins une solution beaucoup plus radicale qui a été proposée par Dambisa Moyo. Celle-ci propose d'arrêter toute aide financière concernant le développement en Afrique. Elle veut que l'Afrique ne soit plus dépendante de l'aide extérieure parce que cela la rend de plus en plus pauvre et en plus de 60 ans d'aide, la croissance et la pauvreté n'ont jamais été à un niveau aussi bas, preuve que l'aide venant des autres pays ne fonctionne pas. Pour elle, l'aide ne profite qu'aux élites et rend d'ailleurs les dirigeants politiques corrompus et fainéants : ils préfèrent passer un coup de fil et réclamer de l'aide plutôt que de trouver de réelles solutions pour faire prospérer leur État. L'aide n'est construite que sur de la pitié et le fait de vouloir continuer à fournir des financements et autre ne ferait que perpétuer ce cercle de pauvreté et n'aiderait en rien les pays africains à évoluer.²⁹¹ Bien que le plan de Dambisa Moyo est d'arrêter l'aide internationale, par extension cela en vient à arrêter également la venue des ONG internationales et des partenariats.

Elle propose donc un plan en cinq ans pour arrêter l'aide. A la place de recevoir des financements extérieurs, l'Afrique doit se concentrer à se focaliser sur le commerce avec l'extérieur, à trouver des investisseurs étrangers, à développer ses marchés de capitaux,...²⁹² Il faut donc que les pays occidentaux apprennent à se défaire de l'image de pitié qu'ils ont de l'Afrique parce qu'au final, cela desserre les pays et renvoie une image négative de ce qu'est l'Afrique. Les pays africains doivent être considérés comme des partenaires égaux aux pays occidentaux ainsi cela poussera les pays africains à se développer pour devenir des puissances équivalentes et n'ont plus des états peu puissants qui doivent être aidés et entretenus par les plus forts.²⁹³ Bien que ce livre date de 2009, nous ne pouvons pas dire que les recommandations de Madame Moyo aient été suivies. Pourtant, son point de vue est intéressant du fait que l'autrice est africaine et est donc bien au courant de ce qui se passe sur son continent ainsi que des tenants et aboutissants de l'aide qui lui est fournie.

²⁹¹ MOYO Dambisa, "Dead aid: Why aid is not working and how there is a better way for Africa." Macmillan, 2009

²⁹² MOYO Dambisa, "Dead aid: Why aid is not working and how there is a better way for Africa." Macmillan, 2009

²⁹³ MOYO Dambisa, "Dead aid: Why aid is not working and how there is a better way for Africa." Macmillan, 2009

Il est plus que nécessaire de se demander si l'aide fournie aux pays de par les gouvernements ou les ONG est vraiment utile ou s'il est plus judicieux de l'arrêter totalement. Si c'est le cas, le fait d'améliorer les partenariats entre ONG Nord et Sud se révélerait être inutile et d'autres formes de stratégies et de méthodes devraient être mises en place par les pays Africains pour qu'ils se développent de la meilleure des manières.

Conclusion

En conclusion, ce mémoire s'est intéressé aux partenariats entre les ONG occidentales et les ONG africaines, en se concentrant spécifiquement sur les partenariats entre les ONG belges et sénégalaises. L'objectif était de comprendre le fonctionnement de ces relations partenariales et de proposer des solutions pour les rendre plus équitables, inclusives et mutuellement bénéfiques.

Au cours de cette étude, nous avons d'abord parcouru l'Histoire pour savoir d'où venaient les relations partenariales telles que nous les connaissons. Ces partenariats découlent de la « décolonisation » et se sont bâtis sur des relations qui n'étaient pas équilibrées avec l'aide descendant du Nord vers le Sud. Bien que l'aide ait évolué vers une aide décentralisée et participative, cela ne suffit pas à rendre les partenariats plus équitables. Ces partenariats rencontrent des dysfonctionnements : l'asymétrie, l'instrumentalisation, le piège de la similitude, le déni de conflits et la confusion des résultats qui sont causés par deux raisons. Ces deux causes sont la domination des ressources du Nord sur le Sud (qui crée principalement l'asymétrie et l'instrumentalisation) et le rapport d'altérité entretenu entre Nord et Sud (qui cause principalement le piège de la similitude, le déni de conflits et la confusion des résultats).

Lors des entretiens et de leurs analyses, nous avons pu appliquer les concepts vus dans la première partie et constater que bon nombre de dysfonctionnements sont présents dans les relations partenariales et qu'elles sont toujours causées par la domination des ressources par le Nord et le rapport à l'altérité. En effet, nous retrouvons dans les partenariats entre la Belgique et le Sénégal, des rapports asymétriques causés par le fait que les ONG belges et leur bailleur de fond (DGD) détiennent les ressources financières et techniques. Ce qui crée des situations où ce sont les bailleurs de fonds qui décident des zones de financement et des projets qu'ils souhaitent mettre en œuvre. Les partenaires sénégalais sont donc soumis à beaucoup de critères pour avoir des financements. Plus généralement, il y a une asymétrie parce que nous sommes en présence d'une relation bailleur-exécutant où les partenaires ont une impression générale de toujours devoir se contraindre aux envies du bailleur. Également, beaucoup de concepts ou de projets venant d'Occident sont imposés. Il y a de ce fait un piège de similitude bien présent qui implique un idéal de soi où l'on pense que c'est le meilleur pour eux et un idéal pour soi où l'on ne reconnaît pas leurs propres envies. Ce qui rend les relations partenariales pas du tout

inclusives. Au regard de la réciprocité, nous pouvons nous rendre compte que les partenaires du Sud reçoivent beaucoup plus que ce qu'ils donnent. Cela maintient une vision archaïque de la coopération au développement avec l'aide descendant du Nord vers le Sud. La relation ne peut pas être considérée complètement comme un partenariat et encore moins une relation mutuellement bénéfique pour les deux partenaires.

Face à ces dysfonctionnements, les partenaires du Sud proposent quelques solutions telles que la création d'ONG du Sud ou le changement de fonctionnement des appels à projet où ce sont eux qui proposeraient des projets aux bailleurs de fonds. Les partenaires du Nord partagent les mêmes convictions et proposent des solutions semblables. Les solutions dans la littérature, bien que très intéressantes, semblent enfoncer des portes ouvertes en préconisant un changement de mentalité et une désoccidentalisation. Ces solutions appliquées peuvent peut-être améliorer légèrement les relations partenariales pour que celles-ci deviennent plus équitables, inclusives et mutuellement bénéfiques. Mais est-ce suffisant ?

En effet, en parallèle de ces solutions plus applicables à court terme, une autre pensée déjà présente chez certains académiques africains, a commencé à mûrir chez certains partenaires belges : l'arrêt total de l'aide financière concernant le développement et donc l'arrêt total des partenariats tels que nous les connaissons.

Dambisa Moyo soutient la thèse que c'est l'aide internationale qui détruit les pays africains en perpétuant un cercle de pauvreté. Elle est soutenue par plusieurs personnes qui affirment que la coopération au développement ne pourra pas être décolonisée à moins de tout changer, de tout arrêter. Plusieurs partenaires belges se sont également interrogés sur leur légitimité à intervenir dans les pays africains, ils se sont penchés sur le fait qu'il fallait tout repenser pour avoir de réels changements dans les relations partenariales.

Cela nous amène à penser que la solution à notre question de recherche serait peut-être tout simplement l'arrêt pur et dur des partenariats tels que nous les connaissons actuellement. Détruire pour mieux reconstruire ? Ou juste détruire tout simplement ? Bien sûr, avec l'arrêt net des relations partenariales, s'accompagnent des interrogations : par qui cette aide va-t-elle être remplacée ? Cela ne va-t-il pas causer trop de tort aux bénéficiaires ? Il faut rappeler que cette "solution" ne vient pas des partenaires sénégalais qui n'ont pas exprimé l'envie d'arrêter les partenariats. Prendre la décision d'arrêter les partenariats reviendrait une nouvelle fois à ne pas écouter l'avis des partenaires sénégalais et l'avis de ceux à qui bénéficient les projets.

Alors, que faire ? Pourquoi ne pas laisser les partenaires africains diriger leurs propres projets tout en guidant l'aide apportée par les ONG occidentales?

La meilleure solution n'a peut-être pas encore été découverte, peut-être est-elle à inventer. Dans tous les cas, celle-ci se manifestera par l'échange et le respect mutuel des deux parties. Nulle imposition de pensée ne résoudra les problématiques évoquées dans ce mémoire.

Nous espérons que ce mémoire aura apporté des pistes de réflexion, de solution sur ce sujet si vaste et complexe que sont les partenariats entre ONG occidentales et africaines.

Bibliographie:

Oeuvres scientifiques :

ASSOGBA Yao, “Les ONG et le développement en Afrique ou la face cachée de la lune”, *Nouvelles pratiques sociales*, 4(1), 1991. p.39–49. URL: [Les ONG et le développement en Afrique ou la face cachée de la lune \(erudit.org\)](http://erudit.org/View/Document.aspx?id=101611) (consulté le 18 novembre 2022)

BOUJU Jacky, AYIMPAM Sylvie, “ Ethnocentrisme et partenariat : la violence symbolique de l’aide humanitaire”, *Fonds Croix-Rouge française, Les Papiers du Fonds*, n°1, décembre 2015, p.14-15. URL: [Ethnocentrisme-et-partenariat-la-violence-symbolique-de-l'aide-humanitaire. pdf \(fondcrf.org\)](http://fondcrf.org/View/Document.aspx?id=101611) (consulté le 10 novembre 2022)

CASTEUBLE Jérémy, “Du concept à la pratique: capitaliser des pratiques de partenariat en Afrique de l’Ouest au sein d’un réseau d’ONG françaises”, *Knowledge Management for Development Journal* 10(2), 2014. p.8-18. URL: [View of Du concept à la pratique: capitaliser des pratiques de partenariat en Afrique de l’Ouest au sein d’un réseau d’ONG françaises \(km4djournal.org\)](http://km4djournal.org/View/Document.aspx?id=101611) (consulté le 2 décembre 2022)

CORRE Joël Le, “ Médecins du Monde au Niger: l’hypothèque sécuritaire”, *Humanitaire. Enjeux, pratiques, débats*, 2011, no 28. URL: [Médecins du Monde au Niger : l’hypothèque sécuritaire \(openedition.org\)](http://openedition.org/View/Document.aspx?id=101611) (consulté le 30 Novembre 2022)

DAHOU Tarik, “ Clientélisme et ONG “, *Journal des anthropologues* [En ligne], 2003, mis en ligne le 22 février 2009. p.94-95. URL : [Journal des anthropologues, 94-95 | 2012 \(d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net\)](http://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/View/Document.aspx?id=101611) (consulté le 11 novembre 2022)

DE LEENER Philippe, “Le partenariat contre l'altérité ? Comment, sous couvert de partenariat, le déni de ce qui rend autre l'autre se renouvelle dans les impensés de la solidarité internationale “, *Mondes en développement*, 2013/1 (n°161), p. 79-92. DOI : 10.3917/med.161.0079. URL : [Le partenariat contre l'altérité ? Comment, sous couvert de partenariat, le déni de ce qui rend autre l'autre se renouvelle dans les impensés de la solidarité internationale | Cairn.info](http:// Cairn.info/View/Document.aspx?id=101611) (consulté le 3 novembre 2022)

DOMESTICI-MET Marie-José, “Où en est l'humanitaire? Cinquante ans après le Biafra.” *Paix et sécurité européenne et internationale*, 2018, no 10. URL : [Où en est l'humanitaire? Cinquante ans après le Biafra \(archives-ouvertes.fr\)](http://archives-ouvertes.fr/View/Document.aspx?id=101611) (consulté le 4 décembre 2022)

DUFOUR Françoise, “ Dire « le Sud » : quand l'autre catégorise le monde “, *Autrepart*, 2007/1 (n° 41), p. 27-39. DOI : 10.3917/autr.041.0027. URL: <https://www.cairn.info/revue-autrepart-2007-1-page-27.htm> (consulté le 21 Novembre 2023)

GUETTARD Jacques, “Les conditions d'intervention du Comité international de la Croix Rouge avant belligérance.” *Annuaire Français de Droit International*, 1956, vol. 2, no 1, p. 353-366. URL: [Les conditions d'intervention du Comité international de la Croix Rouge avant belligérance - Persée \(persee.fr\)](http://persee.fr/View/Document.aspx?id=101611) (consulté le 1er novembre 2022)

LARCHE Jérôme, "Les défis du terrorisme "glocal" : une nouvelle opportunité pour les ONG humanitaires occidentales de repenser leur modèle d'intervention", Humanitaire [En ligne], 28 | 2011, mis en ligne le 20 juillet 2011. URL : [Les défis du terrorisme « glocal » : une nouvelle opportunité pour les ONG humanitaires occidentales de repenser leur modèle d'intervention \(openedition.org\)](https://www.openedition.org/revue/11551) (consulté le 1er décembre 2022)

LAVIGNE DELVILLE Philippe, “Faire vivre une ONG au Niger, entre précarité des ressources financières et instabilité des ressources humaines”, *RECMA*, 2018/3 (N° 349), p. 87-100. DOI : 10.3917/recma.349.0087. URL : [Faire vivre une ONG au Niger, entre précarité des ressources financières et instabilité des ressources humaines | Cairn.info](https://www.cairn.info/revue-recma-2018-3.htm) (consulté le 15 novembre 2022)

MOYO Dambisa, "Dead aid: Why aid is not working and how there is a better way for Africa." Macmillan, 2009 (Livre)

OGANDAGA Gwenaëlle, “La coopération Nord-Sud: don ou partenariat?” In : *Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles*, 2015. URL : [La coopération Nord-Sud: don ou partenariat? \(archives-ouvertes.fr\)](https://archives-ouvertes.fr/) (consulté le 3 novembre 2022)

PLATTEAU Jean-Philippe, “Aspects institutionnels et distributifs des programmes de développement communautaire participatif.” *ONG et acteurs locaux: l’ultime alternative*, 2009, p. 11-42. URL: [*fucid \(pun.be\)](http://fucid.pun.be) (consulté le 10 décembre 2022)

74

SOMVILLE Vincent, “L’ONG va-t-elle réussir là où l’État échoue? Compte-rendu critique de l’approche décentralisée de l’aide au développement.” *ONG et acteurs locaux: l’ultime alternative?: Les limites du modèle participatif au Sud et la concurrence des ONG dans le Nord*, 2009, vol. 1, p. 43-57. URL: [*fucid \(pun.be\)](http://*fucid(pun.be)) (consulté le 10 décembre 2022)

VARNIER Guillaume, “Pourquoi l’aide humanitaire est nuisible à certains pays d’Afrique?”, 31 mars 2009. URL: Pourquoi l'aide humanitaire est nuisible à certains pays d'Afrique | Fondation IFRAP (consulté le 17 Novembre 2022)

VILLAIN-GANDOSSI Christiane, “Vers un nouvel équilibre dans les relations Nord/Sud à travers les représentations collectives.” *Actes des congrès nationaux des sociétés historiques et scientifiques*, 2008, vol. 128, no 17, p. 254-263. URL: [Vers un nouvel équilibre dans les relations Nord/Sud à travers les représentations collectives - Persée \(persee.fr\)](http://Vers un nouvel équilibre dans les relations Nord/Sud à travers les représentations collectives - Persée (persee.fr)) (consulté le 20 Novembre 2023)

WILLEMS Jurgen, “Manuel: scores de performances et leçons apprises”, étude Ngo-federatie, version mai 2019, p.3-5. URL: [20190116-Manuel Scores de performance versionmai19.pdf \(ngo-federatie.be\)](http://20190116-Manuel Scores de performance versionmai19.pdf (ngo-federatie.be)) (consulté le 2 mai 2023)

Sites officiels:

[Coopération - Ambassade de la République du Sénégal à Bruxelles \(ambassadesenegal.be\)](http://Coopération - Ambassade de la République du Sénégal à Bruxelles (ambassadesenegal.be))

Site Web de l’OCDE: [Critères du CAD pour l’évaluation de l’aide au développement - OCDE \(oecd.org\)](http://Critères du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement - OCDE (oecd.org))

Sites des ONG et des OSC :

Site web Autre Terre: URL: Page d'accueil de l'ONG Autre Terre agroécologie et gestion des déchets

Site Web SOS Faim : URL: Accueil | SOS Faim

Site web ULB coopération : URL: [ONG belge de coopération au développement | ULB-Coopération \(ulb-cooperation.org\)](http://ONG belge de coopération au développement | ULB-Coopération (ulb-cooperation.org))

Site Web ASDES : URL: [ASDES – Association Sénégalaise pour un Développement Équitable et Solidaire \(wordpress.com\)](http://ASDES – Association Sénégalaise pour un Développement Équitable et Solidaire (wordpress.com))

Site Web ANDPI : URL: [ANPDI \(anpdisn.org\)](http://ANPDI (anpdisn.org))

Site Web APAF: URL: [APAF Sénégal – ONG APAF \(ong-apaf.org\)](http://APAF Sénégal – ONG APAF (ong-apaf.org))

Autres sources:

BAUMA Fred, Conférence : “Décoloniser les relations internationales”, Louvain-la-Neuve, Mars 2023. Annexe : p. 131-133

BROSSIER Marie, “POL 2307: “Les systèmes politiques d’Afrique”, cours donné à ULaval, janvier 2022.

NYENTEZI BISOKA Aymar, Conférence : “Décoloniser les relations internationales”, Louvain-la-Neuve, Mars 2023. Annexe : p.131-133

Annexes

Entretien: ONG Autre Terre

- 1) Pouvez-vous vous présenter en quelques mots et expliquer la fonction que vous occupez au sein de l'ONG Autre Terre ?

Alors je suis chargée du partenariat pour le Sénégal et le Mali et aussi chargée genre pour Autre Terre en interne pour tout ce qui concerne le partenariat etc. Voilà un petit peu.

- 2) Qu'est-ce que le partenariat pour vous ? Qu'est-ce que c'est ? Qu'est-ce que ça implique ?

Alors c'est une vaste question qui est également en chantier chez Autre Terre parce qu'on a évidemment comme thématique transversale la décolonisation. Et donc on est un peu occupé à se questionner sur quelle forme prend le partenariat, comment établir dans le futur nos partenariats etc. On n'est pas toujours et tant mieux tous en accord par rapport à ces partenariats. Je dirai que pour le moment, de ce que je vois, c'est vraiment... Comment expliquer ça, on est un peu un intermédiaire entre la DGD (les financeurs) et les partenaires qui ne sont pas (en tout cas pour le Sénégal et le Mali) les publics cibles (je n'ai pas envie d'utiliser le mot bénéficiaire). Nos partenaires sont un peu plus des bandes de développement, des ONG qui capitalisent un ensemble de projet et donc on ne va pas nous vers les publics cibles.

- 3) Comment gérez-vous les partenariats ? Est-ce qu'il existe une charte ? un document qui régle les partenariats ? qui donne le ton aux différentes valeurs, les lignes directrices ?

Ce qu'il faut savoir c'est qu'on a une antenne en Belgique et on a aussi une antenne au Burkina donc on a aussi des collègues burkinabé qui sont à chaque fois... moi je ne suis pas la seule chargée de partenariats pour le Sénégal, je suis toujours avec un collègue burkinabé qui est aussi chargée de ça. En pratique, je dirai que les choses se font plus entre eux, les relations se font plus entre les collègues du Burkina et ceux du Sénégal et nous on est plus là pour les rapports, pour l'administratif. Alors pour le moment, on a des conventions de partenariat et en tout cas jusqu'à maintenant Autre Terre a fonctionné sur du long terme donc il est bien stipulé dans cette convention que c'est un partenariat à long terme et qui ne coïncide pas toujours avec un programme, ça peut dépasser par exemple le programme DGD de 4 ans ça peut largement le dépasser. Cette convention n'est vraiment pas par rapport à un programme et c'est à durée indéterminée mais c'est une question pour le moment parce qu'il y a des divergences par rapport à cela et puis ça dépend des partenaires. Parce qu'au Sénégal, on est partenaire avec la commune de Tambacounda donc là c'est du public. Pour moi, on ne devrait pas être dans une convention à long terme, on devrait rester dans un programme et voir si ça fonctionne ou pas parce que c'est un nouveau partenaire. Mais voilà Autre Terre a quand même des partenaires qui sont de très longue date d'où la durée indéterminée sur les conventions.

Alors en 2022, il y a eu tous les nouveaux programmes de la DGD, donc on a refait toutes les conventions de partenariat mais en soit sur le fond elles n'ont pas vraiment changées et c'est toute cette question de savoir si on part sur un partenariat à long terme qui pose parfois problème quand il y a des difficultés avec le partenaire, on a dur de revenir en arrière. Ou est-ce qu'on se base sur des partenariats uniquement programmes ou projets ? mais là on y est pas encore.

4) Avez-vous rencontré des obstacles, des conflits ou autre au sein de ce partenariat (ou des autres ? en général ?)

Il y a eu des partenaires avec lesquels ça ne s'est pas bien passé, après ça n'arrive pas souvent et moi je n'étais pas là. Donc là je vais avoir difficile de t'en parler. Il y a eu un partenaire au Sénégal, il y a eu une rupture avec ce partenariat-là, c'était plutôt d'un ordre administratif, le partenaire n'arrivait pas à se mettre en ordre d'un point de vue comptabilité et administration etc. Il y a eu une rupture de convention avec un partenaire au Burkina et là c'était un peu différent, c'est-à-dire que ce partenaire est devenu énorme en fait. On était l'un des premiers partenariats mais il a tellement capté de rente qui viennent d'un peu partout qu'on s'est dit qu'il valait peut-être mieux que les financements aillent vers d'autres partenaires que celui-là. Et on a pour le moment un problème avec un partenaire au Pérou où là c'est assez complexe et où on se dit qu'on va peut-être casser le partenariat.

5) Donc vous avez rencontré des problèmes soit à cause de l'administratif ou alors parce que le partenaire était devenu trop gros mais jamais vous avez dû rompre pour cause de divergence de valeurs ou autre ?

Non, je dirai que ce n'est pas du point de vue des valeurs. Mais toute la question a été de savoir si on finissait le partenariat sur une sortie via l'autonomie du partenaire ou une sortie si divergence de valeurs . J'avoue que sur l'autonomie, je trouve que de plus en plus, j'ai l'impression qu'on cherche des partenaires qui sont autonomes depuis le départ donc c'est complexe de mettre cela comme critère de sortie, ce n'est pas très cohérent. Alors que si on est plus sur des objectifs à mettre ensemble dès le départ ça serait plus adéquat mais on cherche. Il y a eu plusieurs voyages et rencontres qui ont été faites au Sénégal et au Bénin. Au Bénin, ils ont tous des nouveaux partenaires donc ils ont fait des ateliers vraiment pour fixer les objectifs communs au partenariat. Donc on fait ça le plus possible. Après moi je suis vraiment dans une démarche décoloniale et donc si ça ne vient pas des partenaires, c'est toujours compliqué d'amener cette question là, il faut vraiment que ça vienne d'eux. Tout en sachant qu'ils ont tout intérêt à être partenaires pour capter les rentes. Donc les objectifs seront-ils vraiment objectifs ? c'est compliqué.

Alors ce serait l'idéal que les partenaires viennent d'eux-mêmes pour parler de ça mais c'est toujours compliqué. Mais de plus en plus les partenaires évoquent la décolonisation au sein du milieu du développement donc ce serait plutôt de parler du partenariat, quel sens on donne au partenariat aujourd'hui alors en soit eux ne parlent pas vraiment d'objectifs, la réflexion qu'on a ici, à mon avis ça va venir, vraiment des échanges sur la teneur des partenariats quoi.

6) Et est-ce que vous avez déjà des problèmes de détournement de fond ? Ou bien des problèmes avec de l'argent qui était censé être alloué à un projet et qui est utilisé pour autre chose etc ?

Alors, on m'en a parlé au Pérou où il y a des gros soucis avec un des partenaires, c'est problématique là-bas, ça a été au tribunal etc. Au Sénégal et au Mali, non. Après c'est déjà arrivé. Moi, je me dis s'ils disent qu'ils veulent acheter 5 vélos et puis au bout du compte, ça part dans un atelier de formation de genre par exemple, moi je trouve que c'est à eux de décider. Après ça ne me regarde pas mais je pense qu'on est assez libres chez Autre Terre pour ça, on a pas trop envie de formater les choses. Mais il y a déjà eu des détournements/ des vols et là oui c'est en procès pour le moment mais c'est au Pérou.

7) Depuis 2006, Autre Terre est en partenariat avec l'ONG Caritas Kaolack et L'ASDES pour des projets d'assainissement de Kaolack, pouvez-vous nous expliquer le rôle que joue Autre Terre dans ses partenariats ? Outre le financement, qu'apporte Autre Terre à ses ONG ?

Alors ce sont vraiment deux structures différentes. Caritas est une énorme structure qui travaille dans pleins de domaines. Alors qu'est ce qu'on leur ramène... Ils aiment bien nous faire sentir qu'on leur ramène pas grand-chose, y a un peu ce jeu avec Caritas, ils rendent leurs rapports fort en retard et c'est vraiment pour nous faire sentir qu'ils ont pas trop besoin de nous mais en soi ils sont quand même contents d'avoir les financements qui passent par Autre Terre. Ce qu'on leur ramène peut-être c'est des synergies avec d'autres acteurs qui sont au Sénégal ... Avec l'ASDES notamment. Ça facilite... On est un peu des facilitateurs de synergies surtout en ce qui concerne les formations en agroécologie. Voilà, ils ont des formateurs en commun. On fait des liens.

8) Et au niveau de la réciprocité, qu'est-ce que eux vous apportent en retour ?

Toutes leurs connaissances, toutes leurs pratiques agroécologiques. Caritas est fort avec la gestion des déchets, ils sont costauds. Je pense qu'ils nous amènent plus que ce qu'on leur ramène clairement sur les techniques et les savoirs. Ils connaissent le contexte etc. On essaie d'être très transparent sur les budgets. C'est-à-dire que chaque année c'est Autre Terre qui présente tous ses budgets à tous les partenaires. Je t'avoue que moi quand j'ai été en janvier, je ne peux pas dire que j'amène quelque chose. Sauf peut-être, on a été un moyen de pression parce qu'il y avait un problème avec les mairies, donc des subsides qui ne venaient pas des mairies donc on a été un moyen de pression. Ils nous ont un peu utilisés comme ça mais je pense qu'ils nous amènent plus que nous.

9) Qui finance votre ONG ? La DGD ou alors il y a aussi des particuliers ? Devez-vous rendre des comptes et si oui, est-ce que les partenaires ressentent que vous avez des contraintes, comptes à rendre ?

Donc alors on a la DGD donc l'état Belge, on suit tous les appels à projet pour essayer d'avoir le plus de financement possible, donc on passe par le partenaire pour voir si ça les intéresse. Donc soit ce sont eux (les partenaires) qui montent le dossier ; on essaie que la plupart des

dossiers soient écrits par eux avec l'identification des besoins du public cible mais on aide fortement dans l'écriture de ses dossiers surtout dans le montage financier. Parce qu'il y a à chaque fois et c'est très complexe, la DGD elle donne 80% du projet et il faut toujours amener les 20%, il y a toujours un cofinancement et c'est ça qu'on va chercher aussi d'autres fonds, la France notamment. Moi je regarde aussi dans des projets plus artistiques etc. Et ce qui est en train de changer c'est qu'on constate que les appels à projets financent directement l'Afrique, les ONG, les coopératives en Afrique. Et donc ils n'ont plus la nécessité d'avoir un partenaire au Nord et tant mieux. Mais là se pose la question donc tant mieux s'ils n'ont pas besoin de nous mais par contre, s'ils ont besoin de nous dans la rédaction des projets etc comment se faire nous rémunérer parce qu'on ne peut pas travailler bénévolement ; parce que les projets sont quand même assez complexes à rédiger . Mais voilà je pense qu'il va y avoir une réorganisation des ONG qui va arriver. Moi, sur 6 mois, je vois déjà la différence. Maintenant, la plupart des projets passent directement vers les partenaires en Afrique ou au Pérou et tant mieux mais se pose la question de « est-ce qu'on arrête ? ou est-ce qu'on reste en consultance pour de l'aide au rapport ou voilà ? »

10) Est-ce que parfois vous sentez que vous n'êtes plus important pour la mise en place des projets etc ?

Je pense que parfois nous sommes là parce que la DGD demande qu'il y ait un partenaire en Belgique donc oui, je pense que c'est parce qu'il y a cette obligation d'avoir un partenaire au Nord (je n'aime pas ce terme mais c'est pour que ce soit plus simple). Alors tu parlais des contraintes, est-ce que l'on en a, alors oui. Il y a des énormes contraintes au niveau des rapports. Chaque année, il y a des rapports à rendre que ce soit financier ou narratif. On est imposé sur la question du genre. On nous impose à nous d'imposer à nos partenaires de travailler sur cette question du genre, d'égalité homme-femme etc. Là aussi c'est problématique au point de vue éthique parce que ce sont des concepts occidentaux. Est-ce que c'est à nous d'imposer notre manière de voir , je ne pense pas mais la DGD nous l'impose.

11) Comment vous choisissez les partenaires ? Comment se met en place un partenariat ?

Alors comment on choisit nos partenaires, je dirai que c'est par zones. C'est un peu particulier. Mais mon impression en arrivant il y a 6 mois c'est qu'on a choisi une zone au Sénégal, on sait qu'il y a des financements sur cette zone. C'est quand même le financement qui va déterminer une zone et nous on va chercher nos partenaires dans cette zone donc soit ce sont des phases d'identification. On regarde un peu quel partenaire fait quoi et « on l'approche », on discute et on voit ce qu'ils font et si on rencontre des objectifs ou des valeurs communes ou des projets communs on y va. Alors comment ça se serait pas autrement... Alors c'est très rare qu'on voit un appel et qu'on trouve un nouveau partenaire. Donc souvent on a d'abord le partenaire puis en fonction des appels à projet, on leur propose mais c'est rarement l'inverse. Par exemple, moi j'ai rencontré un collectif féministe etc alors c'est bien beau j'ai fait du réseautage mais pour l'instant je n'ai pas de financement pour ça . Donc en soi c'était une rencontre mais peut-être qu'à l'avenir si je vois un projet qui pourrait les intéresser, je pourrai leur transmettre et là ça pourrait devenir un partenaire. Alors je vais pas dire mais c'est quand même un petit milieu, gestion des déchets, il y en a vraiment pas énormément qui travaillent sur ça, agroécologie, il

y en a pas mal qui travaillent sur ça mais ça reste, je trouve, assez fermé. Il n'y a pas de nouvelles ONG qui débarquent au Sénégal et qui se lancent là-dedans. Je ne sais pas si tu as bien compris, mais nous, pour le moment, il y a la DGD, il y a nous (intermédiaires), il y a le partenaire intermédiaire et puis il y a seulement les bénéficiaires. Alors, moi je serai pour qu'on parte directement vers des projets concrets, qu'on ne passe plus par un organisme qui finance l'agroécologie, qui finance les déplacés internes, qui finance pleins de trucs mais au final ce sont des grosses structures intermédiaires et qui pompent aussi l'argent parce que chaque intermédiaire demande à être rémunéré.

12) Comment se passe la mise en place d'un projet? Rencontrez-vous les bénéficiaires du projet ou seulement l'ONG ou l'association avec qui vous allez faire le projet ? Avez-vous l'impression que le partenaire n'ose pas être totalement honnête et dire ses réels envies ou les réels besoins des bénéficiaires par peur de perdre le financement du projet ou par peur de ne pas rentrer dans les cases?

Je pense sincèrement que ces types de structure (comme Caritas-Kaolack par exemple) sont tellement habitués aux bailleurs internationaux qu'il y a quand même ce côté, on veut rentrer dans les cases pour avoir du financement. Ça, clairement, je ne pense pas que ce sont toujours les besoins des personnes qui vont être rencontrés. On sait ce qui va être finançable et voilà nous il y a aussi ce jeu-là. Pour l'instant, on est parti à Tambacounda qui est une zone qui n'était pas beaucoup financée mais on sent qu'elle va être financée à l'avenir c'est le côté aussi ... Chacun essaie de remplir les cases pour avoir les financements.

13) Vous m'avez dit être partie au Sénégal, est-ce que vous avez eu l'occasion de rencontrer la population qui a bénéficié de ces projets (comme vous me disiez que Caritas n'est qu'un intermédiaire et que vous ne travaillez qu'avec eux), est-ce qu'ils ont noté un changement, quels ont été les retours sur ces projets ?

Alors si, on rencontre la population pour les débuts de projets mais on les laisse autonomes, on les laisse gérer leur projet. On ne s'immisce pas trop et les suivis évaluations c'est tout. On essaie de ne pas trop s'immiscer. On rencontre le public cible quand on va sur place. En tout cas, c'est parfois complexe. Parce que pour le moment, on n'a pas de collègues au Sénégal donc parfois il y a un problème de langue tout simplement. Moi, je parle français et mon collègue burkinabé, nous ne parlons pas wolof donc oui on rencontre le public cible mais je trouve que les relations ne sont pas évidentes mais c'est avec eux, quand même, qu'on comprend mieux les projets. Moi je restais avec les femmes qui étaient sur les champs parce que c'étaient des projets à elles et là elles discutaient toutes avec moi. Mais oui, on rencontre nos partenaires mais on va aussi en voyage pour rencontrer le public cible et le projet. Mais on les rencontre, on entend les envies et les besoins mais ce n'est pas avec eux qu'on crée le projet, c'est vraiment avec les partenaires que le projet va être mis en place. Alors, il faut savoir que ceux du siège, on part une fois par an par pays et ceux du Burkina, ils s'y rendent 3 fois par an. Il y a une rencontre au mois de mars mais c'est entre partenaires et pas du tout le public cible. Donc ça dépend. Mais quand nous on part de Belgique, c'est vraiment pour rencontrer le public cible mais parfois c'est vraiment pour rencontrer les partenaires.

Après, on doit passer par les partenaires pour rencontrer les publics cibles et la rencontre se fait avec eux. Je ne vais pas dire que c'est problématique mais les partenaires, en général, ce sont des hommes. Donc les gestionnaires de programmes et de projets sont des hommes, c'est eux qui organisent les rencontres avec le public cible. Donc ils nous montrent ce qui veut bien, ils choisissent le public cible qu'on va voir. Donc voilà, il n'y a jamais rien d'hyper objectif. On ne sait jamais si ça n'a pas été un petit peu « orchestré » alors moi en tant qu'anthropologue, je pense qu'on devrait y rester beaucoup plus longtemps mais en y passant 3-4 jours dans un endroit, on arrive pas à voir ce qu'il s'y passe réellement et on fait du coup des diagnostics très courts.

14) Pouvez-vous noter des évolutions dans les partenariats ? vous m'avez dit plus haut que depuis 6 mois vous aviez remarqué des changements ? est-ce pour un mieux ?

En tout cas, la réflexion ça bouge. On aimerait bien par exemple, inviter nos partenaires à rentrer dans le conseil d'administration d'Autre Terre, qu'ils fassent vraiment partie de ce qui est vraiment décisionnel au sein d'Autre Terre. Maintenant, j'ai l'impression que ce n'est qu'au stade de la réflexion et c'est toujours compliqué parce que tout se fait en visioconférence, il y a ce côté très complexe aussi. La visioconférence n'amène pas quelque chose de top. Alors les choses ont changé mais je crois que ça dépend de la personne. Moi je suis chargée du partenariat, je suis certainement très différente de mon collègue qui est sur le Burkina et les choses évoluent comme ça. C'est compliqué, j'ai l'impression qu'on réfléchit beaucoup. On est dans un stade de réflexion mais qu'en pratique, il n'y a pas encore eu vraiment de changement. On essaie d'être dans la transparence et ça c'est vraiment un des changements. On montre nos comptes etc et ça fait partie d'un changement effectif. Ma posture quand je vais au Sénégal, j'essaie d'être le plus en recul possible et d'être juste là en tant qu'observatrice. Alors est-ce un changement ou pas ? je sais qu'il y a eu des collègues précédents avec qui ça s'est moins bien passé, qui étaient peut-être plus dans l'interventionnisme etc et là on essaie de changer mais c'est un peu en fonction de la personnalité et des valeurs de chacun. Je crois qu'on a tous une posture différente quand on est avec les partenaires ou les publics cibles etc déjà toute cette histoire de vocabulaire. Ce vocabulaire décolonial. Déjà quand je suis arrivée, je ne supportais pas les termes nord-sud, je ne supporte pas ces appellations. On a changé le terme mission. Mais c'est compliqué parce qu'on est habitué etc.

15) Justement une de mes questions était de savoir comment vous gérez la question du vocabulaire chez Autre Terre ? Avez-vous trouvé des termes pour remplacer ces appellations ?

Oui c'est nécessaire de changer ces appellations. On a un groupe de travail décolonial et c'est donc au sein de ce groupe qu'on a attaqué directement avec le vocabulaire et je crois que c'est ce qui a été le plus facile bien que ... Donc ça été de supprimer Nord-Sud, bénéficiaires qu'on a remplacé par public cible (mais je ne suis pas convaincue de cette appellation non plus), on a supprimé le terme mission. Avant, on s'appelait « service partenariat sud », c'est devenu « service partenariat international ». Donc on a fait des changements et la semaine prochaine, je dois proposer ces souhaits de changements en réunion d'équipe qui va valider. On est dans une gestion participative chez Autre Terre donc l'équipe doit être au courant. Donc on doit faire

valider par l'ensemble de l'équipe mais concrètement on l'utilise déjà. On essaie d'en parler. Quand j'étais au Sénégal, j'ai vraiment essayé d'en parler aux partenaires mais ils restent parfois braqués... J'ai toujours peur d'avoir une photo qui sorte avec « X la missionnaire » ça me fait peur (ahah). Ça me fait peur mais ça pourrait arriver parce qu'ils restent eux dans ce vocabulaire. Mais pourquoi pas en discuter. Au mois d'avril, on a des midis thématiques et c'est sur la décolonisation et ici c'est un gestionnaire de chez Caritas qui va discuter avec nous par rapport à ça. On essaie vraiment d'avoir des échanges avec nos partenaires sur ces questions-là aussi. Par exemple, au lieu de parler de Nord-Sud, au siège, on dit le pays, on précise. Après, pour le moment, il n'y a pas d'erreurs d'utiliser le Nord-Sud mais nous, ici on travaille sur une charte que je peux t'envoyer, une charte de balise décoloniale. Il faut d'abord changer le langage si on veut changer les choses. Et c'est à nous de nous forcer à changer. Parce que le langage continue de transporter des imaginaires etc.

16) Est-ce que vous arrêtez les projets après les 5 années prévues du programme ou est-ce que vous continuez jusqu'à ce que vos partenaires soient autonomes ?

Il y a toujours le problème du personnel. Parce qu'il faut payer les gens et donc une partie du budget est alloué à cela et donc c'est compliqué de dire après 5 ans qu'on lâche le projet parce que c'est la fin d'où c'est partenariat à longue durée parce qu'à chaque fois on essaie de repartir sur des programmes DGD et refinancer les mêmes partenaires. Alors ça n'ouvre pas à l'innovation. On reste braqué sur des partenaires parce que ça marche bien et qu'on ne veut pas les lâcher au point de vue « personnel », de personnes engagées. Mais parfois, on pourrait aller voir des nouveaux partenaires, des nouvelles choses. Il y a aussi une partie de l'équipe où on a envie de financer plutôt ce qui est plaidoyer et les gens qui s'attaquent aux problèmes de fond, aux problèmes plutôt systémiques, ce qu'on ne fait pas trop. Oui on travaille avec les partenaires par rapport aux plaidoyers etc mais on est pas encore dans le financement de structure qui font des plaidoyers et qui ne feraient que ça. Et ça aussi c'est en réflexion. Ça ce sont des innovations et si on fait ça, ça veut dire qu'on doit en lâcher d'autres.

Pour moi qui suit là depuis 6 mois, c'est plus facile parce que je n'ai pas d'attaches mais il y en a qui sont là depuis 15 ans et qui ont des réelles attaches avec des personnes et donc qui ne veulent pas les lâcher.

17) Comment qualifieriez-vous ces partenariats ? Sont-ils réellement bénéfiques pour chaque partenaire ? Du point de vue de la réciprocité, l'efficacité, la pertinence,...

De ce que je connais, moi ils me paraissent très efficaces mais justement parfois trop, ils viennent juste capter les rentes et en soi c'est leur boulot de capter les rentes. Au niveau pratique, tout ce qui est agroécologie ça fonctionne plutôt bien. Du point de vue du public cible, il y a des super résultats. Souvent ça amène des revenus en plus pour les femmes etc. Pour ce qui est tri des déchets, là on a parfois un peu des problèmes parce qu'on fait rentrer le public avec tout ce qui est mairie et tout ça. Donc là le partenaire est aussi dépendant d'autres subsides pour faire fonctionner les projets et là c'est plus complexe. Nos partenaires sont même un peu choisis pour ça. Moi au départ quand j'ai été engagée, je pensais qu'on allait plus travailler avec des petites structures. Au Pérou, ça se fait, ça passe en direct par les petites structures,

par ceux qui font les projets et ce sont eux nos partenaires mais au Sénégal et au Mali, ça ne fonctionne pas comme ça pour le moment. Il y a quand même des différences Caritas, grosse structure, l'ASDES, là c'est beaucoup plus familial, une structure beaucoup plus petite et on doit parfois revenir derrière pour les rapports. Donc voilà il y a de tout. Il y a des structures beaucoup plus grandes que nous et des structures beaucoup plus petites mais ce n'est pas eux qui font directement le projet. On ne finance pas directement le public cible. Moi c'est une demande que j'ai mais c'est à voir en fonction du budget. Moi j'aimerais aller directement avec le public cible pour faire d'autres projets.

18) Dans mon mémoire, suite à mes lectures, j'observe que les partenariats Nord/ Sud rencontrent des dysfonctionnements (tels que des problèmes d'asymétrie et de réciprocité, d'instrumentalisation, de piège de similitude, confusion des résultats,...) qui sont dus à des causes telles que la domination des ressources du Nord sur le sud et également dû à la question de l'altérité et donc à une certaine domination idéologique du nord sur le sud. Trouvez-vous que la notion de domination au niveau des ressources ou d'une domination au niveau systémique avec d'un côté les dominants et les dominés est encore d'actualité ?

Oui, clairement. Après chacun voit ça de manière différente. Mais le fait qu'on a un groupe de travail de décolonisation, c'est parce qu'on se sent mal par rapport à cette domination qui est là et dont on arrive pas à s'en sortir. Alors c'est toujours la question et là c'est très personnel, je ne parle pas au nom d'Autre Terre. Est-ce que ce n'est pas un dû, est-ce que l'Occident ne doit pas cet argent à l'Afrique ? Moi je pense que si, que c'est un dû. Alors le fait que cela passe par la coopération au développement ça reste une domination. Mais on essaie de l'être le moins possible. Mais ça reste un système qui n'est pas facile à vivre même en privé. Je suis très décoloniale et j'ai parfois du mal à me dire que ce que je fais là n'est pas dans mes valeurs. Maintenant, quand j'en parle à mes collègues, ils me disent « ne pars pas parce que si c'est quelqu'un d'autre qui vient et qui n'est pas du tout dans cette démarche... ». Dans les partenaires, il y a de tout et il y a des partenaires qui ne sont pas du tout en accord avec l'Occident et il y en a quand même peu. Ils aiment capter cette rente et ils jouent le jeu complètement. Ce qu'ils en pensent derrière, je ne sais pas si c'est à moi qui vont le dire... C'est hyper complexe. Donc là le Mali refuse tous les financements de la France qui vont vers les ONG maliennes. Moi, honnêtement, je trouve que c'est pas mal, c'est vraiment essayer une autre forme de « survie », je trouve même qu'ils devraient aller plus loin et à un moment d'essayer de stopper tous les financements qui arrivent de l'occident et voir comment ça fonctionne sans . Je crois que s'il n'y a pas d'essai... Après on sera toujours là hein, l'occident va toujours être là pour avoir sa main sur l'Afrique de n'importe quelle manière... C'est quand même la poursuite de la colonisation. Après c'est beaucoup plus doux.

19) Et vous, qui travaillez dans la cellule de décolonisation, qu'est-ce que vous pouvez réellement mettre en place pour stopper cette forme de poursuite de la colonisation ?

Pour arrêter c'est compliqué. Moi à la limite, je trouve que c'est mieux si les relations se font à travers nos collègues du Burkina , je trouve qu'il y a un truc plus sain. Ce serait mieux que ce soit eux qui gèrent les relations avec le Sénégal un peu en notre nom. Il y a des relations qui sont plus faciles. On essaie aussi de se lancer dans le plaidoyer genre et essayer d'interpeller la

DGD pour qu'on arrête d'imposer toutes nos logiques occidentales sur le genre, ce serait énorme. Je crois que moi, à un moment donné, tout ce qui est ONG doit s'arrêter, si on veut vraiment un changement. Maintenant quelle solution va remplacer ? Il y a deux voix. Il y a ceux qui disent qu'il faut tout arrêter et qu'ils se débrouillent sans l'Occident et puis il y en a qui vont dire non c'est un dû, c'est argent on nous le doit ! Donc très complexe.

Ce serait bien qu'il y ait un pays comme le Mali qui pousse l'expérience jusqu'au bout et qu'on voit réellement ce que ça donne. Pour moi le but ce n'est pas de perpétuer cette domination-là, le but c'est qu'ils fassent les choses qu'ils ont envie de faire et de la manière qu'ils le veulent. Je ne pense pas qu'ils ont besoin de nous. SI on était avec des structures plus petites comme on disait tout à l'heure ça serait différent mais là on est avec des grosses structures qui veulent absolument capter cette rente et donc ils encouragent le système aussi. Moi je ne suis pas pour la poursuite de la coopération partenariale telle qu'elle existe.

20) Et qu'est-ce que pourrait faire les partenaires belges pour que cette relation partenariale soit saine et que les partenaires sénégalais ne se sentent pas « sous domination » ?

Une autre manière de faire les choses que ce soit eux qui répondent aux projets , qu'on ne soit plus les intermédiaires , que la DGD n'impose plus ce côté intermédiaire. Que ce soit les partenaires qui repèrent les appels à projets et qui y répondent et que la DGD leur fournisse les fonds directement sans passer par un partenaire occidental. Et donc à terme, les ONG n'existeront plus ou alors et moi je vois bien on bouge vers l'éducation, vers les activités de sensibilisation, on part plus vers des plaidoyers mais des plaidoyers là-bas et alors financer les structures existantes.

Les ONG de là-bas qui vont répondre aux appels à projet, c'est très sélectif parce que celles qui vont répondre à ces appels à projet sont des ONG qui sont grandes et qui ont du poids financièrement et on pourrait pourquoi pas être là comme consultant social on va dire pour alors aider les petites structures à répondre à ces appels. Ce sont juste des idées comme ça.

21) Avez-vous quelque chose à rajouter, à préciser au terme de cet entretien ? Un mot de la fin ?

Alors un mot de la fin, mais ça c'est vrai qu'on n'en a pas parlé parce que pour le Sénégal on y est pas mais il y a une tendance pour les ONG belges à aller vers l'entrepreneuriat, ce n'est plus de financer des projets agroécologiques mais de former des futurs entrepreneurs et là c'est encore tout une nouvelle question éthique à se poser parce que c'est fait de manière occidentale. Sinon rien à ajouter.

Entretien avec l'ONG SOS Faim : Dominique Morel

1) Pouvez-vous vous présenter en quelques mots et expliquer la fonction que vous occupez au sein de SOS FAIM? Je ne sais pas si vous êtes chargée d'un projet en particulier ?

Je m'appelle Dominique Morel. Je travaille depuis 6 ans chez SOS FAIM. Avant, j'ai travaillé pour la coopération bilatérale ENABEL et pour une autre ONG néerlandophone. A SOS FAIM, je suis responsable des partenariats au Sénégal puisqu'on a une équipe qui s'occupe des programmes et qui est très géographique, on a une personne responsable par pays ou sur deux pays. En fonction de nos backgrounds et de nos thématiques d'expertises, nous avons une casquette plus thématique, moi je m'occupe pas mal de tout ce qui est agroécologie, qui est un gros paquet chez nous. Je m'en occupe de façon transversale.

2) Qu'est-ce que le partenariat pour vous ? A quoi cela ressemble ? Qu'est-ce que cela implique ?

Nous établissons nos partenariats sur base d'un guide de partenariat qui est propre à SOS FAIM. SOS FAIM travaille en partenariat depuis très longtemps. Nous n'avons jamais envoyé des gens pour exécuter des projets, nous trouvons des partenaires sur place et nous leur envoyons des sous et nous faisons un peu de suivi. Bien sûr, c'était il y a 50 ans.

Pour ce qui concerne nos domaines d'intervention, l'ADN de SOS FAIM s'est cristallisé autour de l'agriculture, de l'agriculture familiale durable et de l'agroécologie. Depuis cette année, nous avons redéfini notre vision sur les questions de systèmes alimentaires. Nous avons également élargi notre approche du développement à d'autres acteurs que les acteurs paysans. Nous avons choisi des partenaires qui sont des organisations agricoles locales, régionales et nationales. Pour ces dernières, nous sommes en partenariat surtout pour les questions de plaidoyer qui sont des questions plus politiques. Pour les organisations locales nous sommes plutôt sur des questions de terrain qui concernent la production, le stockage, la commercialisation, l'accès au financement, etc.

Nos principaux partenaires sont des acteurs paysans qui représentent 50% de nos partenaires mais nous avons élargi nos partenaires à des ONG, associations et institutions de microfinance ou de finance rurale. Pour ces derniers partenaires qui sont des acteurs financiers, nous avons des partenariats plus courts qui se font le temps d'une mission ou alors sur une période d'aide de 5 ans. C'est un type de partenariat spécial. Pour ce qui concerne les partenariats avec les ONG ou les OP, nous sommes sur des partenariats qui vont durer entre 10 et 20 ans. Ce sont des partenaires que nous gardons même après que la mission soit finie. Nous pouvons nous permettre de faire cela parce qu'en Belgique, nous sommes financés par la DGD (la direction générale du développement). La DGD nous permet d'avoir nos partenariats renouvelés tous les 5 ans. Et c'est cela qui inscrit nos partenariats sur la durée et qui les rend plus intenses. Si nous n'étions financés que sur des appels à projets, appels à financements ou autre ce serait beaucoup plus difficiles de créer des relations de confiance qui sont continues .

La notion de partenariat est importante parce qu'il faut bien choisir les personnes avec lesquelles nous allons nous engager pendant plusieurs années (2,3,5 ans) voire plus parce que nous avons également des partenariats longue durée. Il y a plusieurs critères à prendre en considération : la confiance, la longue durée, une vision partagée en ce qui concerne le développement rural et agricole. Le partenariat est aussi une ouverture au partenariat et à l'échange. Nous attendons de nos partenaires qu'ils voient en nous plus qu'un simple financeur. Nous voulons qu'il y ait une relation qui se développe et que chacun trouve une part de gagnant-gagnant dans cette relation. Également, nous souhaitons que les partenaires comprennent qu'ils peuvent nous solliciter pour autre chose que le financement et qu'ils peuvent nous demander de l'aide pour du networking ou tout simplement pour des informations. Je reviens donc sur l'importance du choix du partenaire parce que lorsque nous nous engageons ensemble c'est difficile de se retirer du partenariat et ce n'est pas agréable. Pour nous, un partenariat qui s'arrête après 5-6 ans (sauf s'il est pensé comme ça), ce n'est pas normal.

3) Comment vous choisissez vos partenaires et comment se met en place un partenariat ? Est-ce que c'est votre ONG qui propose un financement pour cette région et qui choisit l'ONG à laquelle elle va allouer le budget ou est-ce que ce sont les ONG locales qui « viennent » vous chercher ?

Tout d'abord, nous avons deux types de partenaires : ceux qui sont longue durée et qui sont financés par la DGD et ceux qui viennent se greffer aux projets et qui sont des partenaires court terme qui sont financés par d'autres bailleurs de fonds. Pour ceux-là, je ne vais pas en parler parce que ces partenaires-là, nous les choisissons sur base des partenaires que nous connaissons déjà, nous allons rarement dans un nouvel appel à projet avec des partenaires que nous ne connaissons pas ou peu.

Pour revenir à nos partenariats de base, ce sont des partenaires avec qui nous nous engageons pour minimum 5 ans. Tous les 5 ans, nous devons faire un point et voir si nous devons arrêter le partenariat avec certains de nos partenaires ou si nous devons faire entrer des nouveaux partenaires. Tous les 5 ans, nous avons des dates bien précises auxquelles il faut rendre la formulation des projets pour les 5 années à suivre, donc nous anticipons les nouveaux cycles de programmation.

Pour choisir nos partenaires, nous allons faire un croisement entre les connaissances que nous avons. Nous connaissons le monde des OP donc nous savons bien qui est sérieux et qui ne l'est pas et dans quelle domaine ces OP travaillent. Après, nous regardons en fonction des thématiques portés ainsi que du calage avec notre vision et les différents axes de travail sur lesquels nous souhaitons nous focaliser. Également, nous allons choisir un partenaire en fonction de la complémentarité et d'une vision holistique de l'ensemble des partenaires présents dans un pays. Ensuite, nous allons décider si nous voulons plutôt un partenaire local dans une zone géographique précise ou si nous voulons un partenaire national avec un impact et une envergure plus grande. Ce sont quelques critères qui vont nous faire faire une première sélection. Une fois, cette sélection faite, nous allons aller vers des opportunités que nous avons déjà remarqué et puis nous allons voir s'il y a possibilité d'aller en visite, de rencontrer des personnes qui travaillent avec eux

Ce sont des grands critères qui vont déjà nous faire une première sélection et une fois qu'on a décidé un peu ça, là on va aller frapper aux opportunités qu'on a déjà remarqué et là on va voir avec eux s'il y a pas moyen de et puis là on va aller en visite, on va écouter des autres gens qui travaillent avec eux. Nous allons nous faire notre opinion. Si ce que nous voyons nous convient, nous allons plus loin et nous allons regarder une série de critères : la vision-mission, leur plan, leur vision, leur plan annuel, leur budget,... Nous allons également discuter avec des élus, des membres de staff, des bénéficiaires, des partenaires s'ils en ont. Nous allons ensuite faire un premier travail de terrain qui va confirmer ou non les premières hypothèses que nous avons en allant les voir. Et donc soit cela nous convient et on se lance dans un partenariat avec eux ou soit cela ne passe pas parce que certaines choses ne sont pas conformes ou alors nous sentons des risques et alors nous arrêtons tout.

Donc la recherche de partenaires vient de nous et après oui, il y en a qui viennent nous chercher, on reçoit des sollicitations assez régulières forcément. Il y a pleins de petites associations et d'OP qui font un travail systématique, qui nous envoient des mails et qui nous présentent leur association mais c'est rare que nous y répondons positivement mais cela fait partie des sources d'informations dont nous disposons pour savoir qui fait quoi.

4) Comment gérez-vous les partenariats ? Est-ce qu'il existe une charte ? Un document qui régle les partenariats, qui donne le ton aux différentes valeurs, les lignes directrices ?

Ça se contractualise effectivement très formellement. Nous pouvons avoir des petits budgets (100 000 euros) ou des plus gros budgets (800 000 euros). Nous allons nous engager sur 5 ans donc il faut contractualiser. Nous allons contractualiser avec des objectifs. Nous, chez SOS FAIM, notre vision est de travailler uniquement avec des personnes qui ont les mêmes envies et la même vision que nous. Nous n'allons pas imposer et n'allons pas aller contre nos valeurs.

Au niveau des OP, nous sommes passés à l'agroécologie récemment mais nous n'avons pas viré les OP qui sont dans des systèmes plus conventionnels, engrais chimique et conseils techniques très mono-filière comme nous en retrouvons régulièrement sur le coton, sur l'arachide, sur le riz en Afrique de l'ouest. Comme ce sont des partenaires anciens, nous les sensibilisons sur ces sujets-là. Nous leur demandons s'ils aimeraient tester des nouvelles choses et nous les laissons avancer avec des propositions. Chaque partenaire vient avec ce qu'il est et ce qu'il aimerait faire durant ce programme et nous nous arrangeons pour que cela puisse entrer dans nos cases parce que nous sommes malheureusement obligés de les rentrer dans nos cases et c'est une exigence de notre bailleur, la DGD, qui nous demande une théorie de changement, des résultats, un cadre logique, etc.

Nous devons donc faire rentrer les actions des partenaires dans un espace de cadre logique, nous essayons de le faire le plus large possible pour que tout le monde puisse y entrer. Nous sommes obligés d'agir de cette façon parce que nous avons des engagements envers notre bailleur. Nous devons agir de la sorte parce que nous devons montrer que nos actions ainsi

que les résultats sont cohérents avec nos indicateurs. Cela nous permet d'expliciter notre vision dans un programme ainsi que la logique de coordination dans nos actions.

C'est un équilibre difficile parce que si nous voulons être parfaitement orienté et cohérent alors nous devons définir un programme, mettre des actions en œuvre et c'est le partenaire qui les réalise. Bien entendu, c'est l'inverse, nous choisissons nos partenaires et c'est eux qui font ce qu'ils veulent. Nous essayons ensuite de remettre leurs actions dans nos cases et nous nous arrangeons pour avoir suffisamment d'actions dans chacun de nos domaines de travail.

Une fois que nous avons fait cela et que les partenaires ont réfléchi et nous ont fait une première proposition avec les actions qu'ils vont mettre en place, nous discutons et nous les orientons par exemple s'ils veulent faire une action mais que peu de budget sera alloué à cette action alors nous leur proposons de mettre ce budget sur une action où ils auront une plus grande force de frappe. Notre rôle est d'avoir un regard critique sur ce qu'ils proposent.

Ensuite, nous nous mettons d'accord sur les grandes lignes d'action, sur les budgets, sur la répartition du budget par année et sur les modalités du partenariat. Dans les modalités partenariales, il y a le système de rapportage rendu tous les semestres qui est pour notre bailleur et pour nous-même. Il consiste en un rapport technique qui décrit ce qu'ils ont fait et un rapport financier qui comporte les pièces comptables et les justifications. Il y a le rapport semestriel qui va être un rapport d'activités et le rapport annuel technique qui va intégrer les indicateurs de l'année.

Pour le rapportage, nous encourageons nos partenaires à faire un rapport plus institutionnel et donc plus global pour qu'ils puissent l'envoyer directement à tous leurs partenaires sans devoir se plier aux exigences de chacun. Cela fonctionne plus ou moins bien. Il y a des partenaires qui fonctionnent vraiment rapport par rapport, projets par projets. Et il y en a d'autres qui font un rapport global mais parfois il manque certains chiffres ou analyses mais ce n'est pas grave parce que cela fait partie de notre rôle. Quand nous recevons un rapport, nous le discutons et nous le commentons. Pour nous, un rapport a du sens s'il permet aux partenaires de se retrouver et de discuter sur l'évolution du projet, sur ce qui marche ou pas, sur ce qu'il faut orienter. Nous essayons de pousser cette logique mais ce n'est pas évident parce que pour beaucoup de partenaires, cela reste des approches un peu fonctionnaire et ils font ce que nous leur disons mais ne voient pas un réel intérêt à discuter et à bien tourner leurs éléments d'analyse.

Concernant le contrat en lui-même, nous retrouvons tout ce qui est présent dans un contrat classique. Il y a notamment une clause plus juridique qui explique comment cela se passe si un des deux partenaires veut arrêter le contrat. Une fois le contrat signé, nous sommes tranquilles pendant 5 ans. Il y a dans le contrat la liste des actions et du budget et également un cadre d'indicateurs. Ces indicateurs vont nous permettre d'évaluer si le projet a été concluant ou non. Les indicateurs sont définis avec le partenaire au début du programme.

5) Comment vous expliquez que certains « s’y plient correctement » et font bien ce travail de rapportage alors que d’autres non ? Est-ce que vous pensez que c’est parce qu’ils n’y voient pas l’intérêt et que c’est parce qu’ils doivent le faire contractuellement qu’ils le font mais qui du coup ne s’appliquent pas ?

Premièrement, je pense qu’il y a une « culture d’évaluation » qui n’est pas toujours là. L’évaluation, au sens large du terme, c’est-à-dire où nous nous arrêtons, nous regardons ce que nous faisons, nous réfléchissons et nous avançons. Comme ici en Europe, il y a des entreprises, des associations qui l’ont plus que l’autre. Il y a des endroits qui ont ce sens de l’évaluation et d’autres où ça n’a pas vraiment d’importance.

Ensuite et surtout pour les OP, il y a un manque de personnel technique. Et donc c’est par ce manque de ressources humaines que l’évaluation est difficile à faire. En effet, c’est pas toujours évident de travailler avec Excel, d’explicitier les analyses et de les traduire en langues locales. Également, c’est compliqué de rassembler tout le monde autour de la table. En effet, ce sont des cultures hiérarchiques où ce sont les chefs qui décident et donc ils ne vont pas toujours demander l’avis à ceux qui sont sur le terrain.

Enfin, il y a un manque de financement parce que pour réunir les gens et pour faire une évaluation cela à un prix parce qu’il faut parfois faire venir des personnes qui sont loin.

Tous ces facteurs réunis rendent ce que nous demandons assez compliqué. C’est pour cette raison, que nous nous donnons comme rôle de promouvoir cela et d’essayer d’appuyer cela le plus possible.

6) Vous m’avez dit que vous travaillez avec des ONG et des OP. Est-ce que vous n’avez pas l’impression que les ONG sont encore des intermédiaires et que peut-être il est plus intéressant de travailler avec des OP qui sont du coup plus proches du public visé ?

Alors, pour moi ils ne font pas du tout le même boulot, quand tu travailles avec une ONG ou une OP, ce n’est pas du tout la même chose. Ce n’est pas du tout en concurrence et il n’y en a pas un qui soit plus utile ou moins utile. Il y a probablement des ONG qui se servent un peu trop sur le passage mais si nous enlevons cela, les ONG locales occupent de nombreux rôles : elles travaillent avec des OP mais pas que, elles apportent des ressources extérieures d’expertise, d’échange,... Elles mobilisent d’autres acteurs autour des collectivités et les communes,... Donc elles vont faire un autre boulot.

Et puis, nous ne comparons pas parce qu’étant donné que nous n’avons pas de bureau exécutant au Sénégal, nous ne faisons que du suivi et de l’appui de partenaire. Nous ne sommes pas au commandement. Ce que nous faisons avec une OP se limite à ce que sait faire l’OP c’est-à-dire du service de conseil agricole, d’expérimentation de champs pilotes, de vulgarisation, possiblement un peu de stockage et de commercialisation (ça dépend des OP) et également être impliqué dans les politiques locales, en effet, surtout au Sénégal, on parle

de dynamique de transition agroécologique au niveau territorial donc elles vont essayer de se mettre en avant et de participer aux décisions importantes concernant le territoire. Nous ne pouvons pas faire plus que ça avec une OP. Une OP a des élus et des gens qui servent d'animateurs de leur groupement local donc nous aurons beaucoup moins de force de frappe qu'avec les ONG.

Ce sont donc deux types d'organisations bien distinctes. Une OP est une mini association avec une mini assemblée générale. Et ils font comme nous, ils ont des membres, ils vont dans les villages et regroupent les gens. Ce sont deux types de partenaires différents.

Au niveau de la recherche de budget, ONG et OP recherchent du financement et c'est normal. Il faut bien comprendre que la coopération remplace le financement des états. Il n'y a aucun financement des États pour aucune association quelle qu'elle soit. Quand tu vois avec la Belgique où toutes nos associations sont financées, nous sommes sur tous les niveaux (financements communaux, régionaux, nationaux, internationaux,...). Là-bas il n'y a pas cela parce que le financement part sur des programmes d'infrastructures ou autre mais relativement peu sur des organisations qui sont à but social et donc cela fait partie de leurs missions de trouver du financement, comme nous nous en cherchons.

7) Avez-vous rencontré des obstacles, des conflits ou autre au sein de vos partenariats ? Avez-vous connu des cas de détournement de fonds ou alors d'argent qui n'a pas été utilisé pour le bon projet ?

Il n'y en a relativement peu. Depuis 6 ans, nous avons deux partenaires avec lesquels nous avons arrêté avant la fin du partenariat. Pour le premier partenaire, nous avons arrêté pour des raisons de crises internes ; pour le second, c'était pour un cas de détournement de fonds. Nous nous sommes rendus compte au bout de la troisième année que le directeur utilisait les fonds pour ses campagnes politiques donc nous avons arrêté. Nous sommes tombés dans le panneau avec ce partenaire-là parce que sur le papier c'était parfait, le projet était beau, le directeur plein de charisme, tous les critères collaient à merveille,.. Finalement, nous avons perdu relativement peu et nous avons réorienté nos fonds vers un autre projet alors que cet ancien partenaire s'est grillé tout seul.

8) Au niveau des relations entre vous et vos partenaires, comment cela se passe ? Est-ce que vous avez l'impression qu'il y a une sorte de relation de « domination » entre vous, que ce soit au niveau de la domination des ressources, domination idéologique, domination dû au passé etc. ?

Ce n'est pas une question évidente. Il y a eu beaucoup de débats sur la décolonisation. En Belgique, il y en a beaucoup eu ces deux dernières années et il y avait même un sentiment un peu agressif envers les ONG, nous avons été accusés d'être encore des coloniaux et d'imposer encore beaucoup de choses. Personnellement, je ne sens pas cela dans nos relations avec nos partenaires en ce qui concerne l'histoire coloniale. Il est par contre évident que nous sommes

dans une relation de « bailleur à exécutant » . Cette relation de bailleur-exécutant, que nous soyons en Belgique ou ailleurs, nous sommes dans une relation où il y a quelqu'un qui donne de l'argent soit avec une vision politique soit une envie si c'est le cas d'une fondation par exemple. Mais pour bénéficier de l'argent, il faut que l'exécutant entre dans un certain cadre et ait certains critères.

Ce qui rend la relation particulière c'est que c'est le cas d'une ONG belge qui travaillent avec des partenaires sénégalais, burkinabés,... et donc nous sommes dans des relation avec un certain contexte de colonialisme.

Mais personnellement, je ne mentionnerai pas cela comme premier prisme de lecture parce que nous sommes avant tout dans une relation financeur-exécutant.

Il faut également noter que nous sommes dans du financement public et donc nous avons des obligations de redevabilité très fortes. Et au plus, nous évoluons dans le temps, au moins nous sommes libres. Nous avons beaucoup plus de questions d'indicateurs et de suivi qu'il y a 20 ans. Nous dépendons de l'argent public belge et donc nous avons des obligations et une certaine redevabilité. Nous dépendons des impôts des gens et des donateurs individuels et donc nous devons expliquer ce que nous faisons avec cet argent.

Ensuite, il faut préciser qu'il y a eu une évolution au sein de SOS FAIM qui a impacté nos relations partenariales. Il y a 10 ans, nous n'avions quasiment pas de bureau-pays ou alors nous en avions des très légers qui faisaient un suivi un peu global de l'ensemble des partenaires, apportent quelques appuis techniques sous forme de discussion aux partenaires lors des rapports et des visites de terrain. Mais depuis, nous avons décidé de renforcer nos bureaux locaux avec des ressortissants des pays (des sénégalais au Sénégal, des péruviens au Pérou). Nous savons très bien que ce n'est pas parce qu'il y a des nationaux qu'il y a de l'appropriation mais cela facilite le travail et augmente la proximité avec nos partenaires. Cette personne supplémentaire est chargée du suivi des partenariats. Elle fournit également une expertise technique dépendamment de ce qu'il y a dans le pays, du type de partenaire, des demandes.

SOS FAIM veut vraiment apporter une valeur ajoutée et il y a tellement de concurrence entre ONG que nous ne voulons pas être juste une boîte aux lettres et juste envoyer de l'argent, nous ne voulons plus se vendre ainsi. Je pense qu'il y a 50 ans, nous étions un peu une boîte aux lettres parce qu'il n'y avait que deux personnes qui s'occupaient de pleins de projets différents dans pleins de domaines différents.

Mais depuis les années 80-90, il y a eu une professionnalisation du domaine et il y a eu une réflexion sur ce que nous apportons aux partenaires et sur ce qu' ils veulent. Par exemple, pour les partenaires plus forts, ils disent clairement qu'ils n'ont pas besoin d'appui technique alors avec eux, nous avons des réflexions plus politiques, des questions de plaidoyers,... Nous apprenons beaucoup avec eux. Ce que nous leur amenons n'est pas uniquement financier

mais nous leur apportons du réseautage, la mise en relation, des échanges d'expérience, un moment de visibilité lors d'un événement international,.. Et c'est très apprécié.

Pour nos partenaires plus faibles et qui n'ont pas un grand niveau de ressources humaines, nous ne faisons pas que les financer mais nous les aidons à avancer plus vite, nous mettons beaucoup de moyens pour eux et pour nous.

9) Du point de vue de la réciprocité, Qu'est-ce que ce partenariat apporte à SOS FAIM?

Les partenaires nous apportent le rapportage et de l'information, ils nous tiennent au courant de ce qu'il se passe, de ce qui bouge, etc. Pour nous, c'est très utile parce que nous devons transmettre les nouveautés ou autre à nos donateurs, volontaires,... cela nous permet de faire vivre notre mission et notre vision et donc c'est crucial d'être proche avec nos partenaires et qu'ils nous partagent l'information.

Il y a également une partie de nos équipes qui travaillent sur la sensibilisation au grand public. Par exemple, en Belgique, nous faisons beaucoup de sensibilisation que ce soit la sensibilisation du consommateur avec le festival alimentaire, la sensibilisation des volontaires, la sensibilisation des étudiants avec le programme JAgro,... Également, nous avons une partie plaidoyer où nous visons les citoyens et les acteurs politiques.

Également, ils nous amènent pleins de connaissances, parce que c'est eux qui mettent en pratique et c'est de cette manière nous voyons ce qui fonctionne ou pas . Ce sont eux qui sont le cœur, ils sont notre raison d'exister.

10) Pensez-vous que le changement au niveau du vocabulaire peut être intéressant pour enlever cette domination ?

Nous en avons marre du Nord-Sud, c'est pénible. C'est pour cette raison que nous choisissons des combats dans lesquels la Belgique et le Sénégal ont des liens. Par exemple, en ce qui concerne le lait et les paysans qui jettent le lait,... Dans notre nouvelle réflexion stratégique, nous avons mis la Belgique au même niveau que les autres pays. Nous ne parlons plus des pays du Sud ou des ECMS (Education à la citoyenneté mondiale et solidaire). Nous identifions directement les pays. Par contre, au niveau du vocabulaire, nous n'en avons pas encore un mais nous essayons de citer les pays dans lesquels nous intervenons sans dire « les partenaires du sud » ou autre, nous essayons de ne plus faire cette démarcation.

11) Comment qualifieriez-vous ces partenariats ? Sont-ils réellement intéressants, bénéfiques, réciproques pour chaque partenaire ? Comment vous les évaluez ?

Lors de nos évaluations auparavant, nous faisions, à la fin de chaque cycle du partenariat, une évaluation qui n'était pas objective et à l'issue de cela, nous réfléchissions pour voir ce qui allait bien ou pas ou si nous devions continuer ou pas. Mais depuis ces 3 dernières années, nous avons essayé de formaliser tout ça . Nous avons essayé de travailler sur la manière dont

nous évaluons cette qualité partenariale pour ce faire nous avons mis en place des formats, des méthodes et des outils pour rendre cette évaluation beaucoup plus objective.

Nous avons mis en place une grille d'évaluation partenariale que nous avons testé avec 2-3 partenaires il y a 2 ans. Cette grille d'évaluation comporte deux grilles avec une grille que nous complétons et l'autre que nos partenaires complètent, il y a une dizaine de questions qui nous permet d'échanger entre nous et de faire passer des messages. Nous leur demandons si nous sommes trop intrusifs, si nous les sollicitons trop, si nos visites sont vraiment qualitatives et intéressantes pour eux,...

Les retours de cette grille d'évaluation sont plutôt positifs et nos partenaires sont contents de nos partenariats. Je pense que cela est dû à l'évolution de SOS FAIM. Dans le passé, nous étions beaucoup plus permissifs et moins intrusifs. Aujourd'hui, nous sommes beaucoup plus proches en terme géographique, le fait d'avoir des locaux là-bas nous rend beaucoup plus présents auprès des gens et des actions. Et même si nous sommes devenus plus strictes et plus exigeants, globalement c'est apprécié.

Du côté interne, nous travaillons avec un tableau avec un code couleur vert-rouge-jaune avec un commentaire à côté. Ce tableau est présenté à notre conseil d'administration deux fois par an et c'est une manière d'avoir une rapide vue sur l'état des partenariats que ce soit sur le domaine résultat, domaine de gestion, domaine relations partenariales. Donc c'est un état des lieux qui est fait en interne et qui permet de voir ce que nous pensons de la relation, s'il y a des choses à changer etc. C'est un travail participatif avec une possibilité d'en discuter.

Voilà ce que nous faisons pour évaluer. Après concernant la pertinence, l'efficacité, etc c'est quand même autre chose. La confiance dans nos relations partenariales cela se passe bien, nous avons de bonnes relations avec nos partenaires. Pour la pertinence, nous avons des rapports très pertinents avec notre vision et nous faisons des tests pour améliorer encore plus le système alimentaire avec différents projets et approches. Bien sûr, certains sont plus pertinents et fonctionnent mieux que d'autres mais ce n'est pas égal.

Il y a parfois des partenariats où nous sentons que nous arrivons au bout et que nous avons du mal à faire de nouvelles choses. Je pense à un partenariat en particulier avec lequel nous sommes depuis une dizaine d'années. C'est une OP d'éleveurs qui œuvrent pour les unités pastorales (moment d'échange entre différents acteurs pour savoir où passent les animaux pour éviter les conflits entre agriculteurs et éleveurs, c'est de la gestion des espaces de pâturages), chez nous, ce serait pris en charge par les collectivités mais là-bas, comme les collectivités ne font rien, ce sont les éleveurs qui ont pris cela en charge et nous, nous finançons. Bien sûr, c'est pertinent parce que sans nous, le boulot qu'ils font à 80%, ils ne pourraient le faire qu'à 10%. Mais la question est de savoir pendant combien de temps nous allons encore les financer ? Soit nous faisons de nouvelles choses avec eux, soit nous sortons du partenariat. Après, c'est assez compliqué parce qu'ils font un bon boulot dans leur

domaine mais c'est vrai que dans une zone qui est très peu accessible et où il y a peu d'infrastructures, que pouvons-nous faire d'autre ?

12) Justement, si un jour vous avez des coupes budgétaires et que vous devez choisir d'arrêter les partenariats avec certaines associations, sur quoi vous allez vous baser ? Parce qu'ici dans l'exemple avec les unités pastorales, c'est juste du budget alloué pour la survie de leurs activités et donc pas pour de nouveaux projets ?

Alors nous, nous travaillons avec des partenaires en appui institutionnel, c'est-à-dire que nous les faisons fonctionner. Il y a beaucoup d'organisations qui sont focalisées sur les actions et activités. Nous, nous allons plus loin que cela et c'est apprécié. Nous partons du principe que si une organisation n'a pas les moyens de fonctionner, c'est difficile de réfléchir, d'avancer et de faire des projets.

Je peux te donner l'exemple avec les unités pastorales. Nous les finançons pour qu'elles continuent d'exister en attendant que les plaidoyers qu'elles ont fait au niveau national passent et qu'enfin, les unités pastorales soient reconnues comme un outil de gestion d'espaces territoriaux et que les collectivités s'y investissent davantage. Les investissements institutionnels sont à long terme pour que les organisations fassent des plaidoyers pour que les lois passent et pour que nous ne devions plus financer le maintien de la continuation des activités de l'OP ou autre. Il faut voir cela à long terme parce que c'est sûr qu'à court terme, le niveau d'activités est plus bas et cela peut durer des années à végéter en attendant qu'un autre projet ou bailleur passe.

Le plaidoyer est un de nos critères dans le choix du partenaire. Nous devons voir, quand nous choisissons un partenaire, que nous avons le moyen de faire un pont vers un plaidoyer. Ainsi, une fois le plaidoyer atteint, nous pouvons nous retirer de notre partenariat parce que l'on sait que cela va continuer. SOS Faim, contrairement à d'autres organisations, n'est pas dans le co-pilotage opérationnel ou dans la Co exécution.

13) Avez-vous noté une évolution au sein des relations partenariales au cours de ces dernières années ? Si oui, quels sont les changements notables ?

Alors moi je suis relativement jeune dans l'organisation donc je ne saurai pas te donner une vision sur 10-15 ans mais oui il y a eu des évolutions comme le fait que nous sommes devenus un peu plus strictes avec les indicateurs. Certains partenaires trouvent cela intéressant mais d'autres (surtout ceux avec très peu de ressources humaines) sont un peu embêtés par cela. Après, au niveau de SOS FAIM, il y a eu des évolutions et maintenant j'ai un collègue sénégalais qui occupe un poste comme le mien au Sénégal et qui fait beaucoup plus le suivi technique et stratégique des partenaires et ce sont eux qui font le suivi sur le terrain alors que quand moi j'ai démarré, j'étais toute seule etc. Et donc au fur et à mesure, ma fonction a changé et donc une partie de mon boulot a été transférée à l'équipe locale, ce qui est normal et c'est ce que nous voulions. Il y a une évolution qui dépend des gens et bien sûr, nous avons notre guide

de partenariat mais la façon dont chacun le fait est très dépendante de l'intérêt et du caractère de la personne. Forcément, nous ne sommes pas sur des trucs standardisés.

14) Avez-vous quelque chose à rajouter, à préciser au terme de cet entretien ? Un mot de la fin ?

Cela serait pas mal de savoir si ce type d'étude, de mémoire se fait également au Sénégal. Nous n'en avons pas parlé mais pourtant cela touche à ton sujet, j'ai de plus en plus de thésards, mémorants, .. qui viennent nous demander un stage et je suis quand même frappée par le nombre de gens (et je l'ai fait il y a 30 ans, j'ai commencé en stage en Bolivie) qui viennent et font des recherches et donc cela vient de nos pays et ce n'est pas très partagé. Nous faisons des enquêtes, des recherches, une collecte de données et pour ensuite faire une restitution mais je trouve qu'il y a encore une forme de colonialisme. Et pourtant, je ne reproche pas individuellement aux étudiants qui font ça et ça se comprend mais comment nous réagirions si tout d'un coup, on voyait des armées de boliviens ou de congolais qui nous demanderaient nos techniques agricoles ou autre, qui feraient des enquêtes et qui repartiraient. J'aimerais qu'on arrive à faire des binômes et trouver quelqu'un au Sénégal qui serait intéressé de faire le travail en Belgique mais nous ne sommes pas encore là parce qu'il y a des différences de moyen et ce n'est pas simple mais il faut progresser là-dedans.

Aussi je voulais revenir sur la question de la décolonisation, aujourd'hui, il y a des gens qui sont très drastiques et qui disent qu'il faut tout arrêter, que ce que nous faisons est inutile et que nous continuons à placer les gens en position d'assisté, etc. Bien sur la question de la décolonisation se pose mais est-ce qu'il faut jeter le bébé avec l'eau du bain ou est-ce qu'il faut une rupture cash mais quand nous voyons ce qu'il se passe au Mali et au Burkina Faso c'est eux qui font la rupture dans l'autre sens et cela va être intéressant de voir mais le souci c'est qui va se mettre à la place et comment. S'ils vivent pour prendre personne d'autre et qu'ils font leur programme avec peu de moyens je dis chapeau ; par contre, si c'est pour aller mettre des sous russes, des sous chinois à la place (même si les chinois ne font pas du développement... ils sont plus économiques)...

Question pour l'ONG ULB Coopération : Clémence Vanommeslaeghe

1) Pouvez-vous vous présenter en quelques mots et expliquer la fonction que vous occupez au sein de l'ULB coopération? Je ne sais pas si vous êtes chargée d'un projet en particulier ?

Je m'appelle Clémence et je travaille chez ULB coopération depuis deux ans en tant que chargée de projets pour le Sénégal. En plus de la Belgique, ULB-Coopération travaille dans trois pays (RDC, Burkina, Sénégal). Au Sénégal, on a un projet axé sur l'environnement et l'agriculture. Sur notre site internet, on renseigne quatre domaines d'intervention mais on peut les résumer en deux grands axes de travail avec d'un côté tout ce qui est projets agro-environnementaux et de l'autre côté tout ce qui est axé sur la santé. Au Sénégal, on a uniquement un projet agro qu'on appelle « système alimentaire durable », c'est un petit peu

plus large que les enjeux simplement environnementaux ou agricoles mais ça se trouve à la conjonction des deux.

ULB coopération fait partie d'un consortium qui s'appelle UNI4COOP et qui rassemble les 4 ONG belges universitaires francophones. On travaille ensemble quand c'est possible et au Sénégal, on travaille avec Eclasio qui est l'ONG de l'université de Liège mais qui est basée à Gembloux. Donc on est aussi très lié à cette université et à la faculté d'agronomie. Moi je travaille pour les deux organisations puisqu'on a maintenant un programme commun au Sénégal depuis l'année dernière.

De manière générale, au Sénégal, beaucoup d'organisations sont présentes, il y a beaucoup de financements et donc il y a beaucoup de projets. C'est assez marquant. Avant de travailler pour ULB coopération, je travaillais déjà pour Eclasio au Sénégal : j'ai donc eu l'occasion de le voir. C'est un contexte un peu particulier : ma vision de la coopération est sûrement un peu biaisée ou influencée par cela. Ce que je peux donc te partager c'est l'expérience que j'ai eu dans ce pays. Je ne connais pas tellement les autres contextes d'interventions de la coopération internationale et c'est vrai qu'au Sénégal, il y a beaucoup de monde. Si tu t'y rends, tu verras que c'est assez visible même sur les bords des routes, il y a beaucoup de panneaux indiquant les différents projets financés et par qui. Je me rappelle que ça m'avait marquée quand je suis arrivée. Dakar joue un peu le rôle de capitale de l'Afrique de l'ouest donc il y a beaucoup d'organisations, beaucoup de projets, beaucoup de financements et ça se voit même jusque dans les paysages .

2) Qu'est-ce que le partenariat pour vous ? ça ressemble à quoi ? ça implique quoi ?

C'est vrai que c'est une bonne question : qu'est-ce qu'un partenariat ... ? Je pense que c'est d'abord se retrouver autour d'un projet commun, d'une vision commune et laisser la place à chacun des partenaires pour qu'il puisse la construire. C'est donc pouvoir joindre les forces et les compétences de chacun, les expériences de chacun pour atteindre des résultats communs qu'on aurait défini ensemble idéalement.

Dans le cadre de nos projets , en tout cas, je pense que ça peut être une définition qui « matche ». Je pense que dans nos organisations, on a aussi une culture d' « entreprise » qui valorise les collaborations, la co-construction, des espaces de travail qui permettent à tous de s'exprimer. On essaye de mettre en place un cadre qui permet aussi à chacun de trouver sa place, prendre la parole, je pense que ça fait partie des valeurs qui sont celles de nos organisations donc des partenariats.

On peut collaborer avec un collègue sur des projets précis et on peut avoir des partenariats qui sont de plus grande ampleur et alors, dans le cadre des projets, ce qu'on appelle partenariat c'est aussi un travail commun qui implique un transfert financier ou alors implique qu'on gère ensemble des fonds (c'est en tous cas la différence que fait la coopération belge entre un partenariat et une collaboration).

3) Comment gérez-vous les partenariats ? Est-ce qu'il existe une charte ? un document qui régle les partenariats ? qui donne le ton aux différentes valeurs, les lignes directrices ?

Les partenariats sont présents tout au long de la gestion du « cycle de projet », qui représente les différentes étapes dans la mise en œuvre d'un projet. La première étape c'est l'identification donc une phase d'idéation, qu'est-ce qu'on veut faire ? où ? quand ? comment ? avec qui ? Pourquoi ? et pour répondre à quels besoins ? Ensuite, il y a une phase de formulation. Parce que comme dans n'importe quel secteur, on doit pouvoir formuler les idées d'une telle manière qu'on puisse également rendre des comptes. Cela se fait sous forme de cadre logique auquel on va joindre des indicateurs. On va dire aux bailleurs, à la personne qui nous donne des fonds, « voilà les résultats et les objectifs qu'on se fixe et voilà la manière dont on va les mesurer », pour voir si on a atteint ces résultats. Ensuite, il y a la phase de mise en œuvre et puis il y a la phase d'évaluation et puis sur base de cette évaluation, on va recommencer ce cycle. C'est censé être un cycle d'apprentissage continu et donc les partenaires peuvent intervenir aux différents moments de ce cycle de projet. L'idéal c'est que dès la phase de diagnostic, la phase d'idéation, ils puissent être parties prenantes.

Comment cela s'est passé pour nous au Sénégal ? Pour le programme qu'on a démarré avec la DGD sur 5 ans, nous avons plus de souplesse comparé à d'autres bailleurs et cela laisse plus de place et de temps pour construire un projet avec nos partenaires. Le nouveau programme va de 2022 à 2026. L'écriture a commencé en 2021. Parfois, il y a des appels à projet dans des délais très courts et avec une portée définie qui dépend de l'agenda et des priorités politiques des bailleurs. Dans tous les cas, on peut déjà considérer que le bailleur est aussi notre partenaire.

Pour le programme DGD au Sénégal, nous avons organisé nos ateliers d'idéation et de formulation sur place. Notre projet fait suite à un précédent : on peut donc se baser sur ce qu'il s'est passé pendant ces 5 ans, les leçons qu'on en a tirées, ... On a organisé des ateliers en présentiel au Sénégal, où on a rassemblé tout le monde, tous les partenaires, également ULB coopération et Eclasio. Nous avons 3 zones différentes avec des enjeux différents (bassin versant de Thiès, le bassin arachidier et puis l'est du Sénégal Tambacounda et la périphérie du parc Niokolo Koba parce qu'on travaille aussi sur des enjeux de gouvernance des ressources naturelles pour ou dans la périphérie des zones classées). On a travaillé ensemble sur base de résultats des évaluations précédentes. On regarde ce qui a fonctionné ou pas et ce que l'on vise ensemble. Il nous avait été demandé de faire une théorie du changement : c'était un exercice intéressant parce qu'en fait plutôt que d'arriver à un schéma très causal où une activité mène à un résultat et où les résultats mènent à un objectif, on est plutôt parti de la vision que l'on veut développer ensemble, où est-ce qu'on veut arriver idéalement, qu'est-ce qu'on souhaite à moyen terme, dans les 10 ans, à l'échelle des territoires dans lesquels on intervient, ...

On a donc rassemblé tout le monde pour travailler ensemble. La question reste de savoir si cela est suffisant pour permettre à tout le monde de réellement avoir les moyens de s'exprimer... On sait tous qu'il ne suffit pas de se rassembler dans une même pièce pour avoir des conditions de participation égales mais en tout cas, il nous paraissait important que les partenaires sentent qu'ils sont les acteurs principaux de ce programme. Traditionnellement, en tant qu'organisation, on a plutôt un rôle d'appui : c'est ce qu'on appelle le « renforcement de

capacité ». Il y a très peu d'ONG qui exécutent et mettent en œuvre directement les programmes qui sont financés. Souvent ce sont les partenaires locaux qui mettent en œuvre et notre rôle c'est de les appuyer dans cette mise en œuvre, ça peut être du renforcement technique mais ça peut être aussi en matière de gouvernance ou de gestion de l'organisation. L'idée derrière c'est qu'une fois qu'ils sont autonomes, suffisamment bien structurés et suffisamment forts, on se retire. Le rôle d'une ONG c'est de renforcer les acteurs de la société civile locale.

Pour résumer la dynamique, après avoir évalué ce qui a marché ou non, ce que l'on veut atteindre, on se base sur les moyens dont on dispose pour ajuster les résultats aux ressources. On a eu deux-trois ateliers. Parfois centralisé ou parfois décentralisé dans les zones. Est-ce que cela suffit à garantir la participation égale de chacun ? Il y a des organisations qui sont plus structurées que d'autres, qui sont un peu plus fortes que d'autres, qui ont plusieurs bailleurs et plusieurs financements et donc ils ne sont donc pas dans la même relation par rapport à ce programme. Il y a peut-être aussi un enjeu du fait que l'on est perçu comme les personnes qui apportent l'argent et donc parfois on va nous dire « ce qu'on a envie d'entendre ». C'est un enjeu pour tout le monde, tu peux être le plus participatif possible, c'est normal qu'il y ait un biais. Et je pense juste qu'il faut le prendre en compte et en être conscient. Tu ne pourras jamais à 100% sortir de ça, je crois, mais tu peux essayer de travailler à réduire au maximum l'impact que cela peut avoir. Il faut aussi prendre en compte que les personnes qui participent peuvent être plus ou moins âgées, plus ou moins expérimentées, des hommes ou des femmes,... cela peut avoir une importance aussi.

Après avoir écrit le programme, et suite aux coupes budgétaires, il était nécessaire de revoir les ambitions et les objectifs qu'on avait avec les partenaires. On a senti aussi que pour certains c'était peut-être un peu moins clair. En plus, auparavant, nous n'avions pas de bureaux au Sénégal, on passait directement par les partenaires, quelqu'un du siège faisait le suivi depuis Bruxelles. Maintenant on a une coordination locale sur place et ça a forcément un coût. C'est le choix d'avoir quelqu'un sur place qui peut faire un suivi rapproché mais de facto, ça veut dire aussi que ce sont des moyens qu'on ne met pas ailleurs. En plus, on souhaitait dans ce nouveau programme travailler sur la gestion des aires protégées. On en a discuté avec les partenaires et de facto, on a une nouvelle zone d'intervention dans. J'ai parfois eu le sentiment qu'on nous disait ce qu'on voulait entendre, c'est pas facile de leur dire qu'ils sont libres de refuser ou proposer ce qu'ils veulent faire et que nous on se base sur leur expertise. On a senti qu'il y avait quelque chose et que les partenaires se disaient « mais qu'est-ce qu'ils font ULB ? Peut-être qu'ils veulent faire nos activités à notre place etc ? ». Pour ma part, j'ai senti un truc de cet ordre-là, un truc un peu insécurisant et donc quand je suis allée en « mission » l'année dernière, j'ai été sur place, on a travaillé sur cette question-là.

C'était le moment de faire les conventions de partenariat. La convention de partenariat précise des choses très contractuelles, elle précise ce que va faire le partenaire dans le cadre du partenariat, à quoi il s'engage à hauteur de combien il est financé et qu'est-ce que nous on s'engage à faire en terme d'appui, de formation, de renforcement, etc. On est tenu de rendre ces conventions à la DGD parce que c'est ça qui prouve que tu vas transférer les fonds. Ce document est donc contractuel mais on voulait que ce soit plus que cela parce que ce document

est intéressant si c'est un support pour la discussion. On a donc fait des ateliers avec chacun des partenaires. Pour ULB-Coopération, il y en a deux : APAF et AM BE KOUN. Les deux sont des petites organisations locales - alors qu'Eclasio travaille avec des types de partenaires différents (des coopératives, des organisations paysannes qui sont formées de membres c'est-à-dire d'agriculteurs). Dans tous les cas, on travaille en zone rurale sur des projets qui visent au développement du système alimentaire durable.

Pour cela, on apporte parfois des réflexions et des concepts nouveaux. Avant, on était plutôt focalisé sur des pratiques de production en matière d'agriculture et maintenant, on a une optique un peu plus globale et systémique prenant en compte ce qu'il y a amont (accès aux ressources par exemple) et aussi en aval (comment un produit agroécologique est valorisé sur le marché etc). On a essayé de travailler moins à l'échelle de l'exploitation de la parcelle sur les pratiques de production. On est passé d'une approche technique à une approche plus globale car ce que l'on vise in fine c'est un changement de comportement. On n'impose pas cette direction mais on est quand même probablement dans un « rapport de force » parce que c'est nous qui « amenons les sous ». Il peut aussi y avoir des compréhensions différentes selon les contextes. Nous-même on est influencé par ce que les partenaires vont nous dire quelles sont les priorités mais parfois on peut venir avec des grands concepts qui vont structurer notre action et qui vont être ensuite appropriés, déconstruits, reconstruits, etc.

Avec la signature des conventions, nous avons aussi travaillé sur la relation en tant que telle, qu'est-ce qu'elle veut dire etc. On a utilisé un outil qui s'appelle « Co-construire un accord de partenariat interculturel ». C'est un outil qui a été développé par Echo-communication. C'est un jeu avec des cartes et un dé : en fonction du dé et du numéro, tu vas devoir piocher une carte dans un des 5 tas avec à chaque fois des thèmes différents. C'était super intéressant de travailler avec ça parce qu'il y a quand même beaucoup de choses qui sont ressorties. Ça a marché je pense parce qu'on avait déjà une relation de confiance avec ces partenaires avec qui l'on travaille depuis longtemps. Sur base de ça, on a rédigé des recommandations pour ensuite en faire le suivi et se dire « tiens dans un an, comment est-ce qu'on juge qu'on a mis ça en place, est-ce qu'on a suivi ces recommandations, qu'est-ce qui a fonctionné ou non » .

On a vu une différence entre APAF et AM BE KOUN. Pour Am Bé Koun, il y avait peut-être plus de franc parler et donc très vite on a pu discuter des besoins, du degré d'autonomie ; comment on veut fonctionner ensemble etc. Chez APAF, je sentais que c'était un petit peu plus difficile mais il y a quand même certaines choses qui sont ressorties comme « on ne veut pas faire des rapports 5 fois par an etc » donc c'était clair et précis. On a trouvé intéressant de se fixer des objectifs sur la relation partenariale. Qu'est-ce qu'on veut atteindre ensemble et comment on va voir que c'est réussi. On fait des avenants chaque année et chaque année, on regarde ce qui a été.

4) Et quels sont les objectifs que vous avez fixés pour vos relations avec vos partenaires ?

Nous avons tiré des ateliers une liste de recommandations générales, synthétisées sur base des deux rencontres qu'on a eu avec chacun de nos partenaires. Un des enjeux était de redéfinir le rôle de la coordination de l'ULB coopération parce qu'elle était nouvelle. Préciser la mission

et les objectifs du coordinateur et cela de telle sorte que ça ne vienne pas empiéter sur ce que les partenaires font. Une des principales demandes était de respecter l'identité des partenaires. Les partenaires ont dit craindre de perdre leur pouvoir de décision. Ça c'est ressorti et c'est fort quand même d'entendre ça de son partenaire. Je pense que ça traduit quand même une relation de confiance.

On a également parlé des modalités de communication, comment on échange entre nous. On a parlé des degrés d'autonomie et de concertation dont on a besoin. Des organigrammes et d'autres sujets. Il y a aussi eu des demandes d'appui. Il peut s'agir d'améliorer les compétences du personnel. Maintenant qu'on a du personnel sur place, on a des expertises nouvelles, qui sont disponibles et sur lesquelles on peut se baser pour que les partenaires voient ce que ULB coopération peut leur apporter sur place. Par exemple, notre coordinateur a été chargé de suivre une évaluation pendant longtemps et donc il apporte un appui. Une autre demande portait sur la cartographie en ligne, donc on organise des formations. Nos partenaires nous ont aussi demandé d'autres financements, de chercher avec eux d'autres appels.

5) Est-ce que vous pensez qu'à l'avenir vous allez encore utiliser ce genre d'outils ? Est-ce que ça pourrait aider à gérer des conflits ou des inquiétudes que pourraient avoir les partenaires ?

Oui, en tout cas c'est intéressant d'ouvrir un espace de dialogue et de concertation. Que ce soit avec cet outil ou sous une autre forme peu importe. Cela dit, je pense qu'il faut quand même faire attention à garantir de bonnes conditions pour qu'il y ait un vrai dialogue possible. Dans notre cas, cela faisait longtemps qu'on se connaissait. Peut-être que c'est aussi intéressant quand on démarre avec un tout nouveau partenaire mais il serait sans doute intéressant de le refaire parce qu'il y a sûrement des choses qui émergeront pas tout de suite, que les gens oseront dire plus tard quand on se connaît mieux.

6) Est-ce que des études et des rapports comme celui de la NGO federatie peuvent réellement changer la donne en termes de relations partenariales ? Est-ce que les recommandations faites dans le rapport ont été appliquées et est-ce que l'on peut voir de réels changements suite à cela ? (même si le rapport est encore jeune)

Alors il me semble que cette étude portait sur 10 organisations locales. J'ai le souvenir que les recommandations étaient d'ordre très général : reconnaître le lien entre la question de transfert de pouvoir et les approches de partenariat efficaces et équitables, confirmer la volonté de travailler sur cette question, s'engager à discuter les questions soulevées lors du rapport de recherche, ... Je ne sais pas si les organisations qui ont participé à l'étude ont suivi les recommandations. Je pense que c'est tout de même utile, pour faire avancer le débat. J'ai l'impression que quand même c'est beaucoup de choses qu'on sait déjà ou si on sait pas, c'est quand même vraiment un problème.

Je pense qu'il y a de la bonne volonté dans le secteur, de manière assez continue il fait son auto-critique. Les choses évoluent plutôt dans le bon sens et ce rapport fait partie des choses qui vont dans le bon sens. Je trouve tout de même étonnant que l'on ait besoin d'une étude pour

se dire qu'il y a un rapport de pouvoir entre organisations européennes et organisations locales ... mais c'est sans doute quand même une bonne chose parce que peut-être que pour certains cela va encore faire évoluer la manière dont on perçoit notre propre action. Pour moi, c'est assez évident et nécessaire : le minimum est de prendre compte, reconnaître le caractère inégale de la relation et d'essayer de travailler dessus.

Nous-même, en tant qu'ONG européenne, nous sommes dépendants de l'agenda d'autres personnes qui nous financent. Très peu d'organisations ont des fonds propres, peuvent donc recueillir des dons privés importants. Cela permet évidemment d'avoir une politique et des projets qui dépendent moins des appels à projet des. Nous, pour le moment, on répond surtout à la coopération belge parfois à d'autres agences nationales, l'Union Européenne. Eux aussi ont leur priorité politique. D'une certaine manière, on est dépendant. Il y a certaines organisations qui font le choix, de ne pas postuler pour des fonds par exemple qui viendraient du fonds fiduciaire européen qui a plutôt comme objectif de réduire les flux migratoires vers l'Europe et donc on pourrait se dire en tant qu'organisation, on ne souscrit pas à ce genre de politique et donc on ne souhaite pas demander des fonds qui émergent de cette politique. L'autre position c'est de se dire que si on les prend pas nous, quelqu'un d'autre les prendra et donc autant postuler et en faire quelque chose d'intéressant.

Et donc dans le rapport des partenaires, il y a aussi un enjeu de financement et donc il y a forcément un rapport de pouvoir. Il y a aussi l'enjeu des concepts qu'on va amener. Dans quelle mesure les concepts sont nés ici et dans quelle mesure ils vont être intégrés et appropriés là-bas ? Quelles places fait-on aux savoirs du sud ? Toutes ces questions-là on les travaille...

7) Dans le rapport de NGO-federatie, ils utilisent le mot « domination » pour parler des rapports partenariaux, qu'en pensez-vous ?

Pour moi, ce n'est pas de la domination mais peut-être que je ne m'en rends pas compte du fait de ma position. Je vois ça plutôt comme une relation qui est inégalitaire et qui est plutôt en notre faveur, en termes de sécurité ou d'insécurité de l'autre côté.

8) Au niveau de la réciprocité qu'apporte vos partenaires à ULB coopération ?

Nos partenaires nous apportent beaucoup de choses parce qu'en fait sans eux, il n'y a pas de programmes. C'est eux qui connaissent la zone d'intervention, c'est eux qui connaissent la zone sur laquelle on travaille. De plus en plus c'est eux qui ont l'expertise technique aussi. Par exemple, avant, on avait énormément d'expatriés, aujourd'hui je connais très peu d'organisations qui travaillent avec des expatriés, il y a suffisamment de compétences et d'expertises dans les pays où l'on intervient. Sans partenaire, il n'y a pas de programmes. On travaille toujours avec des organisations qui existent sur place, qui ont déjà une certaine légitimité, avec qui on se retrouve sur le plan des valeurs et des missions. C'est intéressant et c'est ressorti au niveau de notre atelier. Je pense que c'est important, nos partenaires ont leur propre plan de développement, ils ne vont pas juste dire oui à ce qu'on leur propose. Par exemple, AM BE KOUN ils ont une vision très claire, ils veulent développer une ceinture maraîchère autour de Tambacounda pour assurer la sécurité alimentaire de la population de

cette zone et tout ce qu'ils mettent en place, tous les financements et les partenariats qu'ils vont accepter, c'est pour réaliser cette vision qui est la leur. On peut avoir une vision partagée sur un programme mais je trouve important que chacun des partenaires sache où ils vont.

Ce qui est intéressant et ce que je garderai dans tous les cas (même si je peux voir des limites à l'action de la coopération en elle-même) c'est quand même la rencontre et les échanges. C'est super intéressant de travailler avec des gens qui ont une autre vision, qui ont une manière différente d'appréhender et de voir les choses. C'est par exemple intéressant de faire travailler autour d'une même table une personne qui est agronome, une autre qui est sociologue, etc. Aussi des personnes de différents pays et cultures, ... Le fait de créer ces rencontres, c'est quelque chose de très intéressant au point de vue personnel mais aussi pour le groupe et pour le développement de l'organisation.

9) Est-ce que les relations partenariales que vous entretenez sont réellement efficaces, intéressantes, bénéfiques pour chaque côté du partenariat ? Avez-vous eu des retours de la population ?

Chaque année, on doit se positionner sur des « scores de performance » (efficacité, efficience, durabilité, pertinence,...). Est-ce que notre projet est toujours pertinent en fonction de l'évolution du contexte, est-ce que ce contexte a évolué ou pas etc ? Est-ce que nos actions ont été efficaces ? efficaces ? en rapport coût-bénéfice ? Est-ce qu'on a des éléments pour juger qu'elle (notre action) va être durable ? sur le plan technique, financier, sur l'appropriation des connaissances,... Est-ce que notre action a pris en compte son impact sur l'environnement ? Est-ce que notre action prend en compte les inégalités femmes-hommes ? Et donc chaque année, on fait le bilan et ça nous permet de réorienter l'action si on voit qu'elle est pas bonne. Il y a aussi les leçons apprises qui peuvent porter sur tout ce qu'on veut. Donc on capitalise petit à petit sur ce qui a marché ou pas. On essaie d'être au plus proche des populations.

Lors de l'écriture des programmes, on se base sur les demandes et besoins des populations. C'est sur base de ça qu'on construit le projet et ensuite lors des évaluations, il y a toujours une phase où un évaluateur va rencontrer les populations « bénéficiaires » et donc on a leur retour. C'est important que ce soit quelqu'un de l'extérieur. Parce que si le partenaire doit évaluer quelqu'un avec qui il a travaillé pendant 5 ans, ça va être compliqué d'être objectif et aussi le partenaire peut avoir peur qu'en disant des choses « négatives » l'organisation ne soit par la suite plus présente dans la zone.

Lors des évaluations, on pose des questions et on essaie de trianguler les informations. On va avoir des rencontres avec les bénéficiaires et puis on va faire d'autres types de récolte de données. A travers les questions d'évaluations tout l'enjeu est d'apprendre quelque chose évidemment. On doit fournir les rapports aux bailleurs qui veulent savoir ce que l'on fait avec l'argent qu'ils nous donnent mais il faut aussi pouvoir répondre à des questions qui nous intéressent. On essaie même en début de programme et ça peut être contre intuitif, de déjà définir nos sujets d'apprentissage et de capitalisation. Au fur et à mesure, récolter des données et des informations qui vont nous permettre de répondre à ces questions.

A la fin du programme, l'évaluateur émet un jugement sur les différents critères ou alors il dira qu'il a pas assez d'éléments pour se prononcer. Parfois aussi, tu as des changements mais il est difficile d'établir des liens de causalité, tu peux contribuer à du changement mais c'est difficile d'établir, sauf si tu es sur des facteurs très limités, le lien entre ton action et le changement qui a été opéré. Ce qui est facile à savoir c'est ce qu'on a réalisé, les activités. Est-ce qu'on a dépensé le budget prévu ? c'est facile aussi. Mais après savoir si les changements qu'on espérait à travers nos actions ont été atteints et se sont concrétisés c'est plus compliqué. Ce sont ces questions-là qui nous intéressent.

On peut aussi évaluer la relation partenariale en elle-même. effets mais sur la relation partenariale en elle-même et qui n'est pas en lien avec les objectifs du programme : par exemple l'autonomisation d'un partenaire sur tel ou tel point, ...

10) Au niveau du vocabulaire, vous disiez tout à l'heure vouloir éviter d'utiliser des mots tels que bénéficiaires, mission,... est-ce que vous pensez que changer ce vocabulaire changerait la donne au niveau des relations partenariales ? Est-ce que les partenaires ont déjà exprimé le fait que ça les dérange, est-ce que ça se ressent dans la relation ?

Non, je pense que sur ces questions-là, ils auront sans doute un point de vue différent. Mes collègues sénégalais en général trouvent ça un peu « cosmétique » et moins essentiel comme enjeu, même quand on parlait de décolonisation. Cela dit, ça me paraît essentiel, c'est un peu comme l'écriture inclusive : on peut se demander « est-ce que c'est vraiment le combat à mener pour le féminisme ? » Pour moi oui (mais seulement) parce que le vocabulaire utilisé conditionne notre vision du monde. Alors les partenaires, on les appelle partenaires donc on les met sur un pied d'égalité. Après à voir si cette égalité est vraiment effective. Bénéficiaires le problème c'est qu'on est mais on la désigne comme un réceptacle un peu passif et qui bénéficie de quelque chose alors qu'en réalité, elle est assez active dans ces programmes et ça leur demande aussi un engagement. Si je prends le domaine de l'agroécologie, un producteur qui fait le choix de ne plus utiliser de pesticides, ça lui demande un engagement et un travail supplémentaire. Ça lui demande d'aller à l'encontre des représentations de sa propre communauté. Il est tout sauf bénéficiaire, il est acteur et donc c'est important les mots qu'on utilise. Est-ce qu'il faut parler nord-sud ? Est-ce qu'on parle de mission ? ce sont des mots très chargés symboliquement et historiquement. Est-ce que ne plus les utiliser aura réellement un impact à court terme ? Je ne sais pas mais ça me paraît important parce que derrière il y a des représentations du monde.

11) Avez-vous quelque chose à rajouter, à préciser au terme de cet entretien ? Un mot de la fin ?

Je pense que c'est très intéressant comme sujet et je suis très curieuse de voir ce qu'il va en ressortir. Je pense que nous sommes conscients des limites de notre action et des limites en termes de participation mais cela ne nous empêche pas d'essayer de les dépasser le plus possible, d'essayer d'établir une relation qui sera de plus en plus égalitaire avec toutes les limites et les contraintes qui sont celles de notre secteur.

La coopération est devenue un champ relativement concurrentiel pour les ONG elles-mêmes dans le financement surtout et ça va aller dans le sens du renforcement de cette concurrence. Ce qu'on observe dans le milieu associatif de manière générale, c'est quand même qu'on favorise des acteurs assez importants, des gros acteurs, donc est-ce que ça va vraiment permettre de relocaliser les savoirs et les expertises ? Est-ce que ça va favoriser des démarches plus top-down et hiérarchiques ? je ne sais pas. Voilà on a des contraintes qui sont les nôtres et on essaie de faire au mieux. Tout le monde est de bonne volonté sur ce point de vue là mais ça n'empêche pas d'être très conscients que des biais qui existent, de la manière dont tu es perçue aussi enfin tu vois, rien de ce que tu fais est neutre.

Il y a pleins d'exemples de projets de coopération qui n'ont servi à rien. Peut-être que ça existe encore mais je pense qu'on essaye de faire attention à ça. Il faut être conscient que quoi qu'on fasse dans un pays comme le Sénégal, comme il y a beaucoup de projets, les ONG sont identifiées dans l'imaginaire collectif comme apportant de l'argent et c'est vrai dans une certaine mesure. C'est bien qu'il y ait des éléments exogènes parfois pour faire pression et changer un système mais la question que je me pose c'est quelle est notre place, notre légitimité à faire ça ? Le partenariat s'inscrit là-dedans et il n'y a rien à faire, il y a une histoire coloniale aussi, l'institution et la coopération telle qu'on la connaît, elle ne vient pas de nulle part. Et donc il faut mettre en place des mécanismes pour essayer que ce soit le plus équilibré tout en étant conscient que cela ne le sera jamais complètement, je crois qu'il faut reconnaître ça et essayer de le faire au mieux, en redonnant du pouvoir aux partenaires. Il faut leur poser la question pour voir si on y arrive ou pas.

Entretien avec OSC ANDPI : Mountaga Diallo

- 1) Pouvez-vous vous présenter en quelques mots et expliquer la fonction que vous occupez au sein de l'ANDPI? Je ne sais pas si vous êtes chargée d'un projet en particulier ?

Je suis Mountaga Diallo, je suis docteur en géographie et aménagement du territoire. Je suis membre fondateur de l'ANDPI (Association Nationale pour le Développement Intégré créée en 2016) et j'en assure les fonctions de secrétaire générale donc en tant que secrétaire générale je suis coordinateur de l'ensemble des programmes et de l'ANPDI et donc c'est pour ça qu'on m'appelle parfois directeur des programmes.

- 2) Et donc vous êtes en partenariat avec SOS FAIM, c'est exact ?

Oui, nous sommes partenaires avec SOS FAIM depuis la fin des années 90- début des années 2000. Parce qu'entre-temps, on a connu une mutation institutionnelle. Au départ, c'était un programme qui avait débuté à la fin des années 90- début des années 2000. Ils ont lancé le programme de développement intégré de Fatik (qui est une région qui se trouve au centre du Sénégal) donc SOS faim a lancé ce programme qui, à l'époque, était mis en œuvre par un cabinet d'étude qu'on appelle le GERAD (le groupe d'étude de recherche et d'appui au développement) et c'est ce cabinet là qui avait contractualisé avec SOS FAIM pour mettre en

œuvre le PDIF donc de 2003 jusqu'à 2016, le GERAD a mis plusieurs phases en œuvre du PDIF donc à partir de 2015-2016, nous avons commencé une réflexion en interne avec SOS FAIM pour dire est-ce que ce programme qui a duré toutes ces années, on peut pas le transformer en ONG locale pour que le GERAD qui est un cabinet d'étude, un cabinet de consultance puisse se retirer et mettre en place une structure qui est capable de piloter des programmes de développement. A partir de ce moment, on a commencé à réfléchir avec SOS FAIM au format qu'il fallait donner à cette structure. Nous avons commencé cette réflexion et au début, il y avait eu l'idée que SOS FAIM puisse être membre de cette organisation qui devait être mise en place mais en fin de compte SOS FAIM n'a dit qu'elle ne pourrait pas être membre et donc nous et le GERAD et plusieurs autres acteurs nous avons décidé de mettre en place ANPDI et donc à partir de 2017, c'est substitué maintenant au GERAD en tant qu'organe de mise en œuvre des programmes de développement. C'est comme ça qu'est né l'ANPDI et donc si on part du principe que l'ANPDI est née de l'institutionnalisation d'un programme de développement qui a été lancée par SOS FAIM au début des années 2000. On peut dire que le partenariat entre SOS FAIM et l'ANPDI date de longtemps.

3) Qu'est-ce que le partenariat pour vous ? A quoi cela ressemble ? Qu'est-ce que cela implique ?

Avec SOS FAIM, nous avons un partenariat sur deux niveaux importants et un niveau qui est moins important. Le premier niveau est un partenariat financier. Quand on regarde les financements que l'on reçoit aujourd'hui quand on regarde l'ANDPI, l'essentiel des financements provient de SOS FAIM et quand on remonte entre 2003 et 2016, tous les financements reçus à 100% provenaient de SOS FAIM. C'est à partir de 2017-2018 qu'on a un peu varié nos partenaires financiers. Le principal partenariat avec SOS FAIM c'est d'abord un partenariat financier. Le second volet du partenariat est un partenariat technique. C'est-à-dire que SOS FAIM nous apporte une assistance, une expertise technique dans le montage des dossiers d'appels d'offres, dans le suivi des activités que nous mettons en œuvre en termes d'appui conseil etc. C'est le deuxième niveau de partenariat. Le troisième niveau de partenariat qui est moins important c'est sur le plan politique et stratégique parce que SOS FAIM a participé à la réflexion pour institutionnaliser le programme donc on a fait plusieurs rencontres à haut niveau auxquelles ont participé des responsables (je me souviens de l'ancien secrétaire général de SOS FAIM, des responsables de partenariat etc) donc voilà il y a eu cette assistance sur le plan politique et stratégique quand il s'agissait de mettre en place l'ANPDI. Aujourd'hui ils continuent parfois d'échanger avec nous du point de vue de la visibilité, du point de management de l'ANDPI mais bon la majeure partie du temps le partenariat reste principalement financier et technique.

4) Avez-vous d'autres partenaires que SOS FAIM ?

Oui, à partir de 2018 nous avons eu d'autres partenaires financiers notamment le CFSI (comité français de solidarité internationale) que nous avons d'ailleurs connu grâce à SOS FAIM parce qu'en 2018, SOS FAIM montait un dossier sur le financement des cantines et nous sommes partis chercher ensemble ce financement au niveau du CFSI (comité français pour la solidarité internationale) donc c'est un partenaire que nous avons connu grâce en partie à SOS FAIM.

Nous avons également Solidagro qui est une ONG belge et qui est un nouveau partenaire. Ce sont les principaux partenaires financiers que nous avons actuellement. Maintenant, à côté de ces partenaires financiers, nous avons une multitude de partenaires sur le plan politique, sur le plan technique à l'échelle du territoire national. Ce sont toutes ces structures qui accompagnent l'ANPDI du point de vue de la mise en œuvre de ses activités. Ce sont des structures d'appui conseil etc. Nous avons également un partenariat avec le monde universitaire comme avec l'Université Paul Valéry de Montpellier qui fait que chaque année, nous recevons des étudiants de ces universités, des partenariats avec l'université Cheikh-Anta-Diop de Dakar et dans une autre mesure même si le partenariat n'est pas officiel et que cela se fait souvent via SOS FAIM avec des universités belges comme l'université de Liège ou encore une autre université. Et nous avons eu à plusieurs reprises des stagiaires venant de ces universités et principalement de l'Université de Liège.

5) Comment se met en place un partenariat ? Qui choisit les partenaires et sur base de quoi ?

Le premier niveau c'est comment identifier ses partenaires. C'est ça le premier niveau de réflexion alors comment nous identifions nos partenaires ? Il faut d'abord rappeler que nous avons une longue et bonne relation avec le monde de la recherche. Nous faisons beaucoup de recherche et nous sommes en relation avec beaucoup d'étudiants, d'instituts, d'universités etc, ce qui fait que souvent nous documentons d'abord les problématiques. Une fois que les problématiques sont documentées nous essayons de voir quels sont les acteurs nationaux et internationaux qui travaillent sur ces thématiques. Une fois que nous avons identifié, nous faisons la liste des futurs partenaires et là le troisième niveau, c'est d'aller vers ces partenaires. Parfois nous les avons déjà connus sur le terrain. Si on prend le cas de Solidagro c'est une ONG belge mais qui intervient au Sénégal depuis longtemps donc nous avons connaissance de Solidagro, de ce qu'elle faisait, etc. Et donc sur cette base, nous allons vers l'organisation ou bien nous nous leur disons ce que nous faisons pour les amener à s'intéresser à nos axes de recherche c'est ce qui s'est passé d'ailleurs avec Solidagro qui est dans la même zone d'intervention et donc ils voient ce que nous faisons sans que ça cadre avec ses axes de développement mais ils nous ont approché pour faire une évaluation de l'ANPDI et sur cette base, ils ont décidé de travailler avec nous. Mais voilà globalement les trois niveaux : recherche, ciblage des potentiels partenaires et déplacement, rapprochement avec ces partenaires. Voilà comment nous construisons nos partenariats.

Quand nous prenons le cas de Solidagro, Solidagro sait ce que nous avons fait et nous a approché en disant qu'ils allaient vers une nouvelle phase et qu'ils étaient à la recherche de nouveaux partenaires et qu'ils étaient intéressés de travailler avec ANDPI mais il faut d'abord un certain nombre d'évaluation pour voir si du point de vue institutionnel, technique, opérationnel l'ANPDI répondait à leurs critères et donc l'ANPDI s'est soumis à ces évaluations. Parfois nous allons directement vers les partenaires en répondant aux appels à projets. Quand je prends le fonds d'innovation et de développement, nous avons terminé une série d'étude de recherche sur des questions de développement en relation avec l'équité sociale, l'équité territoriale en relation avec les droits humains etc,... En fouillant et en recherchant des

partenaires, nous sommes tombés sur le fonds pour l'innovation et le développement qui est une ONG française et nous nous sommes dit que c'était intéressant de les rapprocher. Nous sommes donc allés vers eux en leur écrivant un mail pour se présenter et expliquer etc et ils nous ont dit oui, ils nous ont dit qu'on avait bien candidaté à leurs programmes et donc voilà nous avons candidaté, la première fois ça n'a pas marché et ici nous sommes en train de se préparer à candidater à nouveau. Il y a donc ces deux possibilités là.

6) Est-ce que à l'instar de solidagro, c'est habituel que vous deviez être soumis à des évaluations, etc ? Est-ce obligatoire ?

Non ce n'est pas obligatoire. Pour Solidagro, ce sont ses critères, ses conditions. SOS FAIM fait parfois la même chose mais à des rythmes différents aussi. Par contre pour les autres, quand je prends le fonds d'innovation et de développement ou bien pour le fonds vert-climat, il n'y a pas d'évaluations, ce sont des appels à projets et tu réponds à ces appels à projets. Après dans le cas de ces appels à projets, le plus souvent il y a un volet administratif et institutionnel voilà où il y a un certain nombre de documents administratifs, institutionnels, politiques, financiers en terme de rapport sont demandés aux potentiels candidats et voilà nous présentons ces documents.

7) Au niveau des partenariats, qu'apporte chaque partenaire l'un à l'autre ? Que vous apporte Sos Faim et qu'apportez-vous à SOS faim ?

Alors ce qu'il faut savoir avec SOS FAIM c'est qu'il y a plusieurs niveaux. Alors le premier niveau, pendant longtemps, nous avons joué le rôle de représentation de SOS FAIM au Sénégal parce qu'à l'époque SOS FAIM n'avait pas de représentation au Sénégal. Ce n'est qu'à partir de 2016-2017, qu'une antenne a été ouverte au Sénégal. Sur la longue période nous avons été le point focal, nous avons joué le rôle de représentant de SOS FAIM au Sénégal. En les représentant par exemple lors du forum des acteurs de la coopération belge au Sénégal. Parce que la coopération belge a une organisation qui regroupe l'ensemble des ONG belges présentes au Sénégal et ce sont ces ONG là qui travaillent directement avec l'ambassade sur les aspects politiques, sur les aspects du financement etc. Donc pendant longtemps nous avons représenté SOS FAIM avant qu'elle n'ait une antenne au Sénégal. Le deuxième niveau c'est que nous travaillons avec SOS FAIM sur des thématiques. Quand nous prenons la microfinance par exemple c'est une thématique qui est classique chez SOS FAIM, pareil pour la sécurité alimentaire. Par contre, la question du développement territoriale n'était pas une thématique au cœur des priorités de SOS FAIM et quand SOS FAIM a voulu prendre en compte cette thématique, nous, ANPDI (comme c'est notre principale champ d'action) nous avons joué un rôle important dans la réflexion politique et stratégique pour introduire, pour développer et renforcer cette thématique au sein de SOS FAIM en apportant notre expertise en participant au réflexion qui ont eu lieu au niveau stratégique au sein de SOS FAIM puisque le président de l'ANPDI a été pendant longtemps membre de l'assemblée générale de SOS FAIM donc nous avons joué ce rôle stratégique.

Le troisième niveau c'est que SOS FAIM en tant qu'organisation d'appui au développement n'est pas sensée opérationnaliser les actions sur le terrain et donc l'intérêt de l'ANPDI tout

comme des autres organisations partenaires de SOS FAIM c'est qu'aussi elle est en mesure de prendre le relais de SOS FAIM pour mettre en œuvre les actions sur le terrain via des financements que l'ANPDI reçoit et qui, par conséquent, participent aussi à aider SOS FAIM à atteindre ses objectifs. Et sur la question du plaidoyer, parce que SOS FAIM a aussi un volet communication et plaidoyer assez important qui lui permet de capter les 20% qu'elle doit mobiliser dans le cadre du financement de la DGD et dans ce point de vue là aussi nous avons beaucoup reçu de journalistes, des communicateurs, des chargés de plaidoyer qui sont venus collecter des informations de terrain pertinentes qui leur étaient utiles pour leurs plaidoyers, qui leur permettent d'alimenter la communication vis-à-vis de leurs partenaires financiers et de ce point de vue aussi on peut dire que ANPDI reste un partenaire utile et apporte quelque chose à SOS FAIM et en retour, elle nous apporte le financement, l'appui technique et stratégique.

8) Comment sont vos relations entre partenaires ? Vous sentez vous parfois obligés d'adopter un certain comportement ou d'avoir certains critères pour correspondre à ce que votre partenaire attend de vous ? Pour ainsi être sûr de rentrer dans les cases et d'obtenir un financement ?

Nous avons un partenariat que nous pouvons considérer comme sain avec SOS FAIM parce que moi pour dire vrai je suis certes acteur de développement mais je suis trop impliqué dans le monde de la recherche et dans le monde universitaire donc voilà j'ai un regard plutôt global sur le partenariat Nord-Sud et l'intérêt avec SOS FAIM c'est qu'elle ne nous impose pas. Quand je compare SOS FAIM avec plusieurs autres ONG internationales que ce soit des ONG américaines, européennes,... elle n'est pas dans cette logique d'imposer, elle a souvent discuté avec nous des orientations, des axes,.. Elle n'a pas ce manque de flexibilité qu'on note chez un certain nombre de partenaires . Sur la question des thématiques, nous, au départ, par exemple la question du développement territoriale nous tenait beaucoup à cœur et nous avons pu la développer avec SOS FAIM sans problème même si ce n'était pas le champ traditionnel de SOS FAIM (parce que eux c'est plutôt de la microfinance etc) et nous leur avons dit qu'il était important d'articuler cette question de la microfinance avec la thématique du développement territoriale et sur cette question il n'y a pas eu d'entrave et il y a eu des réflexions et les gens ont trouvé que ce que nous étions en train de développer était intéressant et ils ont accordé une attention par rapport à cette thématique-là. Le second élément est sur la question budgétaire l'intérêt avec SOS FAIM c'est que des ajustements concertés peuvent être faits . Par exemple, on a une convention sur 5 ans sur la base d'un certain nombre de thématiques mais c'est possible sur base de concertation avec eux qu'il arrive parfois que nous proposons d'intégrer de nouvelles activités, de nouvelles orientations et qu'elle nous suivent et qu'elle accepte notre proposition sur la base de la pertinence de l'argumentaire que nous présentons. Et donc ça aussi pour moi ce n'est pas toujours que l'on retrouve ça dans les partenariats Nord-Sud et c'est vraiment un élément important et positif chez SOS FAIM. Le troisième élément qui est important et ça c'est une évolution au sein de notre partenariat. C'est que pendant longtemps, SOS FAIM nous a donné les 100% de financement et au cours de ces dernières années, à partir de 2018, SOS FAIM et ANPDI nous avons réfléchi ensemble et nous nous sommes dit que ce serait bien indépendamment des financements que nous recevons, qu'on aille chercher ensemble, aller chercher ailleurs des financements. Et c'est ça que nous avons fait pour s'ouvrir

vers des ONG belges, notamment la fondation Roi Baudouin qui nous finance dans cette période de diversification, il y a aussi le CRCI, nous sommes aussi en train de faire ça avec ENABEL qui est l'agence d'exécution de la coopération belge. Dans ça aussi c'est un élément qui est positif et qui traduit qui sont vraiment dans une logique de partenariat stratégique avec nous et non une manière de voir ou de faire.

9) Et donc avec d'autres partenaires actuels vous avez encore cette impression que l'on vous impose une manière d'agir ?

Avec les autres partenaires, c'est parfois plus difficile, nous avons actuellement un autre partenariat avec une ONG belge. Pour être franc, c'est un nouveau partenariat mais c'est très compliqué si je compare avec SOS FAIM. SOS FAIM, eux-mêmes savent que nous rencontrons certaines difficultés parce que quand on veut imposer à la lettre, ou alors une démarche où c'est un carré où soit tu es dedans soit tu ne l'es pas. Quand on a cette approche en matière de développement, parfois ça pose problème. Et effectivement, nous avons cette difficulté, non pas avec SOS FAIM mais avec une autre ONG, ce qui fait que parfois ce n'est pas très facile .

10) Et dans ce cas-ci, est-ce que SOS FAIM peut venir vous aider avec cet autre partenaire ?

Non, en fait, il y a eu de la facilitation. Quand on a eu le projet avec cette ONG, j'avoue que c'était très compliqué. Et comme tous les deux nous connaissions le représentant de cette ONG belge et comme on connaissait aussi le représentant de SOS FAIM, on lui a fait part des difficultés que nous rencontrions et effectivement, il a essayé d'harmoniser les positions et d'expliquer, de faire un peu de la « médiation » et donc ça aussi c'est positif chez SOS FAIM.

11) Et comment décririez-vous votre partenariat avec SOS FAIM, on peut parler d'un partenaire égal ?

SOS FAIM c'est vraiment un bon partenaire mais aussi nous avons cheminé pendant longtemps, on a appris à se connaître. Voilà il y a eu aussi beaucoup de mutations, beaucoup d'évolutions au sein de SOS FAIM ce qui fait que nous avons capitalisé tout ça mais j'avoue que par le passé entre 2014 et 2016, on a eu quand même quelques difficultés, quelques malentendus dans le relationnel parce qu'à un moment donné, on a voulu nous imposer des choses ou faire des choix que nous ne considérons pas comme partenariales, qui ne relevaient pas du partenariat et on leur a dit qu'on voulait revoir ça, on a discuté et à part cette petite parenthèse, on a eu de bonnes relations et on continue à avoir de bonnes relations. Il y a une certaine dynamique, même du point de vue de l'appui et du partenariat technique, il y a une certaine évolution de la dynamique, notamment à partir de 2017, on a senti plus d'assistance technique, on a senti plus de partenariat, on a senti plus de relations stratégiques, voilà. En tout cas, il y a une certaine dynamique, une certaine impulsion qui s'est passée à partir de 2017.

12) Et cette dynamique s'est enclenchée seulement avec SOS FAIM ou avec d'autres ONG ? Et cette évolution est dû à quoi ?

Seulement avec SOS FAIM. La première chose c'est qu'il y a eu un renforcement de l'appui technique. Quand je remonte dans le passé, par exemple, les missions de SOS FAIM n'étaient pas très régulières et ne duraient pas longtemps. Ça pouvait se comprendre parce que ça correspondait à une période de restructuration en interne de SOS FAIM. Donc ça pouvait se comprendre parce qu'il y avait beaucoup de partenaires, beaucoup de zones d'intervention et aussi des équipes limitées donc ça pouvait se comprendre. A partir des restructurations, des changements qui ont été notés chez SOS FAIM, ça a permis, par exemple, aujourd'hui quand tu regardes Madame Morel qui suit le partenariat au Sénégal, elle est la seule personne à suivre, elle ne suit que les partenaires au Sénégal. Donc ça lui donne plus de temps, d'assistance, de présence et d'appui alors qu'auparavant, celui qui gérait le partenaire sénégalais gérait aussi d'autres pays. Donc voilà la lourdeur... Ça se ressentait sur l'appui et l'accompagnement technique. Pour le deuxième élément, ils ont aussi ouvert une antenne au Sénégal donc il y a plus de présence etc. En plus du changement au niveau de l'appui technique, il y a aussi eu plus de changements en termes de financement parce que jusqu'ici les financements étaient à 100% SOS FAIM mais cette dynamique qui est présente depuis 2017, nous a permis avec SOS FAIM d'aller chercher d'autres financements. Il y a la combinaison de plusieurs facteurs qui ont favorisé cette impulsion et ça a coïncidé avec la mutation institutionnelle de l'ANPDI qui n'était plus un programme mais qui était devenue une organisation, un genre d'ONG. Il y a eu une mutation interne de part et d'autre. Interne à notre niveau puisqu'on est passé de programme à ONG locales mais il y a eu également une mutation au niveau de SOS FAIM en terme de transformation en terme de dispositif.

13) Et comment voyez-vous l'avenir avec vos partenaires ? Avec SOS FAIM?

Je vais commencer par une réponse plus globale avec nos partenaires puis je préciserai avec SOS FAIM. Globalement ce qui se passe, c'est que les partenariats ne sont pas très durables. Généralement, quand tu regardes les partenariats au Sénégal d'une manière générale, souvent il y a des projets qui sont là et qui sont mis en œuvre au bout de 5 ou 6 ans ou parfois de 3 ans. Après les gens savent que le bailleur et le partenaire va faire autre chose ou bien va se retourner vers d'autres partenaires. Avec SOS FAIM, on a eu la chance d'avoir une longue histoire, un long partenariat. Et j'ai souvent l'habitude de raconter cette anecdote : Une année, on a eu une mission d'évaluation et quand l'évaluateur a demandé aux bénéficiaires qu'il avait interrogé « maintenant, vous avez parlé de tellement de bonnes choses dans la relation entre l'ANPDI et SOS FAIM, maintenant, quels sont les défauts/ les limites de ce partenariat ? » et une dame a dit que la seule limite de ce partenariat c'est qu'il ne finit jamais. Donc le principal défaut de ce partenariat c'est qu'il ne finissait pas, on pouvait comprendre sa réponse aussi. C'est que généralement, quand les partenariats finissent, les bénéficiaires en profitent pour rester avec les financements, pour rester avec les autres ressources. Comme elle était là depuis 10-15 ans et que les ressources étaient gérées, à la limite, elle était pressée que ça finisse pour que les bénéficiaires puissent se partager l'argent. C'était un peu ça sa réflexion.

SOS FAIM, le partenariat a duré, il doit connaître sa fin oui mais quand ? Je ne sais pas. C'est l'avant-dernière année de la fin du programme que nous avons une idée sur la continuité ou pas. Donc là on vient juste de commencer le partenariat en 2022, donc on en a jusqu'en 2026.

Quelle que soit la fin, je sais qu'il y a des deux côtés, une dynamique de diversification des financements. Autant pour l'ANDPI, c'est important qu'on diversifie les partenaires et les financements. Autant SOS FAIM a envie de diversifier ses partenaires, de diversifier son intervention. Donc ça veut dire qu'à un moment ou à un autre, ça va s'arrêter. Maintenant quand et comment ? Je ne sais pas.

14) Vous m'avez dit avoir une bonne connaissance des relations Nord-Sud, pouvez-vous me dire de façon globale (pas forcément sur vos partenaires), s'il y a des choses à améliorer pour que les relations partenariales soient intéressantes, bénéfiques, réciproques et saines pour chaque partenaire ? Si oui, quelles sont les choses à changer ?

Alors, le plus important c'est de tenir compte de la réalité locale. Quand tu regardes les partenariats, on est parfois sur des dimensions conceptuelles, c'est-à-dire que ce sont des concepts qu'on prend dans le Nord et qu'on veut « plaquer » dans le Sud. C'est un peu ce qu'on appelle le mimétisme dans les processus de développement local ou territorial ou d'une manière générale. Je te donne un exemple, je suis en train, depuis quelques semaines, de faire une recherche pour le compte d'un programme de décentralisation au Sénégal qui est financé par la Banque Mondiale alors ils ont introduit un mécanisme qui s'appelle « Mécanisme de gestion des plaintes » (MGP) c'est une idée de la Banque Mondiale. Pourquoi ? parce que dans l'entendement de la Banque Mondiale c'est que quand le citoyen n'est pas satisfait, il a le droit de se plaindre de la gestion de sa mairie ou de sa collectivité territoriale, ce qui, en soit, n'est pas mauvais. Mais le fait de prendre ce concept et de demander aux communes du Sénégal de l'appliquer, ça pose problème. Pourquoi ? parce que dès que tu dis à un citoyen de porter plainte. Le terme plainte, il a son sens au Sénégal et donc je leur ai dit, sur la base des échanges que j'ai eu avec les acteurs, je leur ai dit que du point de vue sociologique, le terme n'est pas accepté parce que quand on dit à un citoyen de porter plainte à sa mairie, à son maire, ça lui pose problème. Parce que la plainte dont vous parlez, en fait, c'est une doléance. Le citoyen peut aller voir son maire et lui dire j'ai tel problème, tel problème, etc et ça va être enregistré. Mais ils ont voulu rester sur le terme MGP. Ils étaient convaincus que ça allait marcher. Mais moi je leur ai dit que ça n'allait pas marcher parce qu'il y avait cette barrière sociologique là. Donc parfois, on a l'impression qu'il y a des thématiques et des concepts qui sont définis de l'autre côté et après, on vient directement les poser sur des territoires du sud sans tenir compte des réalités etc. Donc ça pose problème. L'idée et le but dans ça c'est d'allier mimétisme et spécificité. C'est-à-dire des concepts peuvent être pensés en Occident de l'autre côté, être appliqués dans des territoires africains, des territoires du Sud en général mais à condition que ça soit adapté en fonction des spécificités, des contextes locaux. Et je crois que c'est le véritable problème. Et les populations dans le Sud ont tellement compris ce jeu, qu'elles y entrent en essayant de tirer leur épingle du jeu. Cela veut dire que si par exemple, quelqu'un veut nous vendre le mécanisme de plainte, on sait que ce quelqu'un a des financements, on a besoin de financement donc on va dire d'accord à ce quelqu'un, si la personne nous demande si le concept est bon, on lui dira que c'est un bon concept, cette personne va mettre son argent, au bout de 5 ans, c'est fini, on a gagné quelque chose et tant pis pour cette personne si elle a gagné ou elle a pas gagné, c'est son problème. Donc il est important qu'il y ait une vraie invention, si tu veux de ces partenariats NORD-SUD qu'on tienne compte des spécificités ou autres. C'est comme

pour les questions de genre. L'année dernière, j'ai reçu des partenaires qui m'ont dit qu'ils voulaient travailler sur la filière anacardière (pour les noix de cajou), ils m'ont dit qu'ils veulent travailler sur ça et je leur dit qu'il y a aucun problème. Quand on a commencé à discuter, ils m'ont parlé de genre et moi je leur ai dit que j'étais prêt à travailler sur cette question mais que je ne peux pas garantir la prise en compte du genre dans le volet production maintenant dans le volet transformation nous pouvons. Mais dans le volet production, c'est très compliqué d'intégrer la notion de genre, sur 5 ans, on va pas atteindre les indicateurs et moi je n'ai pas envie qu'ils mobilisent des ressources pour une question qui ne va pas marcher parce qu'il y a des réalités sociologiques qui sont que pour produire la noix , il faut avoir la terre et il faut y mettre des plantations et généralement les femmes n'ont pas cette accès à la terre et il faut y aller progressivement. On ne peut pas régler cette question d'accès à la terre du jour au lendemain, parce qu'il y a des mentalités à changer et ça prend du temps. Et ça c'est le deuxième élément qui faut prendre en compte indépendamment du fait qu'il ne faut pas imposer des concepts, le deuxième élément c'est que quand on développe des concepts, il faut prendre le temps de les laisser mûrir en tenant compte des contextes locaux.

Les partenariats doivent essayer de revoir ça. Éviter d'imposer des concepts, les théories etc et bien que les concepts soient intéressants quand ils sont expérimentés dans le Nord et autre qu'ils soient réadaptés en tenant compte des impératifs et des contextes du Sud.

15) Avez-vous noté une évolution au sein des relations partenariales au cours de ces dernières années ? Si oui, quels sont les changements notables ?

Il y a eu des avancées, des progrès qui se font. Sur cette question, sur le fait d'imposer des concepts, on sent que même si ça reste, il y a quand même une évolution et on voit des programmes de développement qui sont de plus en plus réadaptés aux contextes locaux. Ça c'est un premier élément d'évolution qui est assez intéressant. Le second élément d'évolution important c'est de plus en plus d'implication des populations dans l'élaboration des projets et programmes de développement. Et ça c'est aussi en faveur des réformes institutionnelles et politiques qui ont été opérées dans les pays du sud. Notamment, les processus de décentralisation qui responsabilisent davantage les populations que ce soit dans le cas de la démocratie représentative ou de la démocratie populaire. L'un dans l'autre c'est que de plus en plus les populations sont impliquées y compris dans les plus grandes institutions que ce soit la banque mondiale, les ONG canadiennes, françaises, belges. Il y a de plus en plus de populations qui sont impliquées dans la mise en œuvre des programmes. Ça aussi c'est une évolution importante. La troisième évolution c'est la question qui devient de plus en plus une exigence des partenaires en développement c'est la question de la contribution des bénéficiaires donc aujourd'hui dans les projets qui sont montés, les partenaires du Nord demandent une contribution aux bénéficiaires du Sud. Sur un programme de 100 000 francs, il faut que 10% viennent des bénéficiaires du programmes s'ils veulent en bénéficier. Ce qui fait que nous, au niveau de l'ANPDI, à chaque fois qu'on monte un programme, on prévoit même si on ne nous le demande pas, on prévoit une pochette de 10 à 15 % pour notre propre contribution, ça peut être du point de vue logistique, des ressources humaines, matérielles,... Ce sont des choses qui traduisent une certaine évolution. Ce qu'on peut déplorer et qui est important à souligner, c'est

que de plus en plus, on voit des ONG occidentales être dans la mise en œuvre au niveau local, ils ne sont plus seulement dans l'aspect stratégique mais ils vont plus dans la mise en œuvre du projet et ça c'est un avis personnel et je trouve cela très dommage. Et s'il y a un point d'attention à souligner vis-à-vis de SOS FAIM c'est que je ne souhaiterai pas que SOS FAIM entre dans cette dynamique qui attire de plus en plus d'ONG internationales. C'est-à-dire qu'ils sont dans la recherche de financement mais également dans l'opérationnalisation et donc du coup s'ils sont sur toute la chaîne, après tu vas te rabattre au niveau village dans le faire-faire, tu descends à un niveau qui fait que même vis-à-vis des populations, il y a une certaine crédibilité, un certain respect qui baisse. Donc ils perdent au niveau crédibilité et respect parce qu'ils opérationnalisent et font ce que les ONG locales sont censées faire. Et ça c'est d'une manière générale, certaines organisations du Nord qui font ça. Je ne sais pas pourquoi maintenant ils décident d'opérationnaliser beaucoup plus mais c'est un constat qui est là. Je ne sais pas si c'est dû à la rareté des financements peut-être c'est dû à la crise financière, la crise économique internationale qui fait que de plus en plus les financements sont rares, est-ce que c'est une manière d'économiser et de réduire le coût de financement. En tout cas c'est un constat qui est là et qui est de plus en plus noté.

16) Avez-vous un mot de la fin, une remarque, quelque chose à ajouter ?

Je crois avoir beaucoup parlé ahah ! En tout cas et ça c'est indépendant de SOS FAIM, d'une manière générale, dans le partenariat Nord-Sud, il est important que les changements, que la transformation en cours des mentalités notamment en Afrique soit intégrée dans cette question des partenariats. Tu vois tout le débat en ce qui concerne la France et l'Afrique, du positionnement de la Chine et la Russie en Afrique, etc tout ça en réalité n'est que la conséquence de partenariats Nord-Sud qui sur la longue durée ont été mal ficelés et donc à un moment donné, il y a une certaine révolte, un certain mécontentement des masses africaines et de cette jeunesse africaine. Et il est important que ce partenariat là soit intégré. Le deuxième élément est qu'il est important que les mécanismes de financements soient davantage rendus plus souples. Je te donne l'exemple du fond Vert-climat, tu as l'impression qu'il y a une caisse avec des milliers de milliers de milliards mais pour accéder à ces financements c'est tout un problème. Nous on s'est lancé dans un processus dit simplifié de l'accès au financement du fond vert climat depuis 3 ans et jusqu'à maintenant, on arrive pas à boucler le processus et on nous dit que la processus a été simplifié. Mais moi j'aimerais bien savoir comment elle était avant qu'elle soit simplifiée parce que ça veut dire qu'avant tu attendais 10-15 ans pour avoir le financement. Il y a donc des processus de financement qui sont difficiles, très corsés et qui, à mon avis, n'entrent pas dans le cadre de cette promotion de ce partenariat Nord-Sud. Donc ça prend des années pour avoir ces fonds. Moi, j'ai été dans des formations parce qu'ils disaient vouloir nous aider, nous aider à monter les projets, ils ont fait des formations et nous sommes allés dans des ateliers dans différents pays. Il faut faire recours à des études scientifiques et tout ça... Alors que nous, nous étions accompagnés par un projet, qui était spécifiquement mis en œuvre au Sénégal et mis en œuvre par les allemands pour accompagner les organisations pour avoir le financement du fond vert. Le projet a duré 5 ans et a eu une prolongation de 5 ans mais pour l'instant, ce n'est que 2 ou 3 projets qui ont été financés pour l'ensemble du Sénégal. Quand tu discutes avec les gens, le Green Found c'est vraiment difficile d'accès. Le troisième

point c'est aussi ce que j'ai tiré de mon expérience. Parfois, l'accès au financement est téléguider, ça veut dire que nous avons des financements français. Généralement, ce sont des ONG françaises qui gagnent ces financements là et quand tu pousses la réflexion, il y a un manque de transparence dans l'attribution de ces financements c'est-à-dire qu'au niveau des gens qui sont chargés de lancer les appels d'offre, tu as une relation donc certaines ONG sont au courant de l'appel d'offre 4 à 6 mois avant que l'appel sorte. Donc elles se préparent en conséquence parce que la mèche a été vendue. Du coup dès que l'appel sort, tu as un mois ou 3 semaines pour préparer l'appel. Et de l'autre côté, tu as une ONG qui prépare l'appel depuis 6 mois donc tu as un manque de transparence sérieux à ce niveau-là.

Entretien avec l'OSC AM BE KOUN : Boubacar Sangare

- 1) Pouvez-vous vous présenter en quelques mots et expliquer la fonction que vous occupez au sein de AM BE KOUN ? Je ne sais pas si vous êtes chargé d'un projet en particulier ?

Je m'appelle Boubacar Sangare, je suis né à Tambacounda et j'ai fait mes études primaires et secondaires à Tambacounda et mes études universitaires à Dakar. Depuis mon retour, je travaille au niveau de Tambacounda, je travaille en agence régionale de développement. Et en marge de cela, nous avons créé des organisations comme AM BE KOUN solidarité qui prennent actuellement 95 % de mon temps. Je suis le secrétaire exécutif.

- 2) Et vous êtes donc en partenariat avec ULB coopération ?

Le partenariat avec ULB coopération a démarré depuis 2008 parce que c'était avec ICD Afrique qui a été créé en 2005 et là j'étais membre fondateur. Après, j'ai occupé le poste de directeur national de 2005 jusqu'en juin 2021. Puisque les activités de AM BE KOUN se sont développées, j'ai démissionné de mon poste de directeur national pour ICD Afrique pour me consacrer à AM BE KOUN désormais. En 2017, ULB coopération a jugé nécessaire de prendre AM BE KOUN comme son partenaire principal au niveau de Tambacounda. Nous sommes devenus autonomes et avec ce premier projet qu'on a piloté en toute autonomie, ULB coopération a aidé à nous développer et nous sommes devenus aujourd'hui ce que nous sommes.

- 3) Qu'est-ce que le partenariat pour vous ? A quoi cela ressemble ? Qu'est-ce que cela implique ?

Ce partenariat, nous, de premier abord, nous ne pouvons que le saluer parce que j'ai travaillé depuis 2000 jusqu'à 2017, je n'ai pas pu développer mes compétences et ma vision du développement avec mes camarades, avec d'autres acteurs, comme je le souhaitais. Et c'est en 2017, quand nous sommes devenus autonomes grâce à l'ULB coopération que nous avons pu impulser. C'est aller tellement vite que tout le monde s'est orienté vers AM BE KOUN et du coup ça a fait boum partout dans le pays. Partout les gens parlaient d'AM BE KOUN. A Tambacounda, AM BE KOUN occupe une place extraordinaire au niveau des ONG, des

associations de développement en général. Nous ne sommes pas une ONG mais aujourd'hui la place que nous occupons dépasse même certaines ONG à Tambacounda. Pour vous dire que ce partenariat nous a aidé à nous développer, à nous structurer. On est devenu une organisation qui est très bien structurée depuis l'assemblée générale, le conseil d'administration, le bureau, la structure technique qui consiste encore l'ossature de l'association AM BE KOUN solidarité. Maintenant, en marge, ULB coopération avec ses chargés de projet comme Thierry De Koster nous ont bien accompagné. Aujourd'hui, nous avons pu développer des projets, mettre en œuvre des projets qui ont des résultats palpables, concrets au niveau de la région de Tambacounda. Donc cela veut dire que notre expertise en termes de formulation de dossiers, en termes de gestion de dossiers sur le plan technique, sur le plan administratif, financier ou autre. Vraiment ce partenariat nous a apporté tout cela. Et de l'autre côté, le partenariat nous a permis de nous ouvrir, de créer des réseaux d'acteurs, de développement. Je peux citer la dynamique pour la transition agroécologique. Au niveau de Tambacounda, nous sommes vraiment la cheville ouvrière. Nous avons également participé au forum des acteurs de la coopération belge au Sénégal. J'ai longtemps participé à ces différentes réunions. Nous avons intégré aussi d'autres réseaux comme les réseaux qui s'occupent un peu du genre etc. Nous avons fait un atelier à Thiès qui était très instructif pour nous. Au niveau de Tamba, notre approche genre a été magnifiée par pas mal d'acteurs au niveau de la région. Et chaque fois, nous sommes sollicités pour partager notre petite expérience en la matière. Vraiment, ce partenariat aujourd'hui permet de nous affirmer et de nous maintenir dans le concept des acteurs de développement dans la région de Tamba. D'ailleurs, on intervient même au-delà de la région parce qu'actuellement nous sommes dans la région de Kolda et de Kédougou grâce à ce partenariat que nous saluons tout le temps.

4) Ce partenariat vous a beaucoup apporté, mais qu'apportez-vous à vos partenaires ?

Nous, qu'avons-nous apporté... Tout d'abord, quand on formule des idées il faut les matérialiser pour voir la faisabilité, pour voir est-ce que c'est du concret, est-ce que ça peut impacter la vie des communautés qui sont accompagnées avec ULB, nous avons été comme un petit laboratoire d'expérimentation dans un certain nombre d'initiatives que l'ULB a lancé dans le cadre de ses projets. Que ce soit dans le cadre de l'agroforesterie, dans la nutrition, dans le genre, dans l'approche que nous avons par rapport à l'encadrement des populations, la structuration, la manière de gérer les activités, la manière d'octroyer une autonomie financière par rapport aux structures traditionnelles financières qui constituent une menace pour ces populations, des taux de remboursement et d'intérêt que ces populations doivent déboursier en cas de crédit. Donc c'est un paquet qui est là, que nous avons pu matérialiser et qu'aujourd'hui l'ULB a pu intégrer dans son processus de décapitalisation.

5) Comment sont vos relations entre partenaires ? Vous sentez vous parfois obligés d'adopter un certain comportement ou d'avoir certains critères pour correspondre à ce que

votre partenaire attend de vous ? Pour ainsi être sûr de rentrer dans les cases et d'obtenir un financement ?

Alors, ici au Sénégal, on dit que c'est le principal reproche que nous faisons aux partenaires financiers c'est que les partenaires financiers lancent des appels à projets, ils choisissent des genres d'interventions, ils choisissent des domaines et nous, qui sommes à la recherche de financements, qui avons le besoin de préserver des emplois, qui avons le besoin de préserver la survie de la structure, nous sommes souvent obligés de nous conformer. De nous conformer par rapport à ces critères qui sont établis par le bailleur. Par exemple, ULB coopération intervient en périphérie des zones classées pour assurer la préservation, pour réduire l'impact de l'homme sur le plan destruction des écosystèmes, destruction de la faune,.. donc ça c'est l'approche de l'ULB coopération. Pour pouvoir travailler avec l'ULB coopération, il faut s'inscrire dans cette dynamique. Heureusement, nous étions déjà dedans mais il faut qu'on s'inscrive dans cette dynamique pour pouvoir bénéficier des financements et travailler, faire nos preuves et apporter du développement et ensuite derrière préserver des emplois, des jeunes qui ont été engagés comme ingénieurs, conseillers. Aussi pour maintenir la structure en activité. Donc souvent, c'est le principal reproche que l'on fait aux bailleurs qui mobilisent les fonds. De l'autre côté, il faut dire aussi qu'avec ULB coopération, nous discutons, nous échangeons, nous partageons, il y a une flexibilité sur certains critères, ce qui nous permet d'allier les deux. C'est-à-dire nous, nos besoins, nos critères d'intervention sont souvent plus pris en compte par ULB coopération et nous, nous prenons aussi en charge les critères de l'ULB coopération pour que ce soit du gagnant-gagnant. Je vous donne un exemple : avec le nouveau programme qui est en cours, nous intervenons à la périphérie du parc Niokolo-Koba dans la région de Kolda, dans la région de Kédougou et la région de Tambacounda. Donc ça c'est vraiment avec ULB coopération pur et dur. Mais de l'autre côté, nous intervenons aussi dans notre propre zone autour de Tamba avec un programme que nous appelons « la ceinture maraîchère et agroforestière autour de Tamba » donc l'ULB a accepté de prendre en charge les ressources humaines pour pouvoir intervenir dans ce domaine. Donc s'il n'y avait pas cette flexibilité, cette synergie, cette compréhension, ce partage, l'ULB pourrait dire non et pourrait dire que comme c'est elle qui paie le personnel, le personnel doit être à la périphérie du parc et que si AM BE KOUN veut faire autre chose, elle doit trouver d'autres financements. Mais non, on a pu concilier les approches, la vision, les critères pour que AM BE KOUN puisse gérer ses propres programmes mais en même temps collaborer, continuer le partenariat avec ULB autour de la périphérie du parc. Pour vous montrer quand même que c'est un partenariat équilibré même si c'est ULB qui mobilise pratiquement 100% du financement.

6) Comment voyez vous le partenariat avec ULB coopération dans le futur ?

Notre souhait, c'est que le partenariat avec ULB coopération soit durable parce que les résultats sont là, c'est du concret et ça impacte le vécu des populations qui sont accompagnées dans le cadre des projets mis en place avec ULB coopération. Nous faisons des efforts pour que les préoccupations de l'ULB coopération soient respectées pour que ce partenariat s'inscrive dans le temps.

7) Et donc vous avez eu comme partenariat ULB coopération notamment grâce à IDC Afrique mais comment avez-vous eu vos autres partenaires ?

Nous avons beaucoup de partenaires qui nous ont contactés après avoir vu notre page Facebook. Nous faisons beaucoup de publications sur notre page Facebook. Et l'ONG ActionAid international a suivi nos activités sur la page Facebook et puis ils nous ont contactés. Depuis 2018, c'est un partenariat qui continue et parmi les 8 partenaires de cette ONG, nous sommes en pôle position, nous avons tout le temps les meilleurs résultats. C'est parce que chaque année, nous nous retrouvons pendant 10 jours et AM BE KOUN est toujours félicitée de ses résultats. Donc ça c'est avec Facebook. Avec Facebook encore, nous avons eu la coopération allemande pour une intervention. Ils vont nous recontacter, une fois qu'ils auront fini tous leurs projets en cours. Il y a également un autre partenariat qui a démarré depuis 2021 avec une ONG française qui s'appelle AF qui intervient dans l'hydraulique, dans l'agroforesterie et dans l'humanitaire (la distribution de kit alimentaire). Depuis 2021, nous avons démarré avec les aides alimentaires et ça a très bien réussi et puis ils ont financé un petit projet de jardin-potager de 25 000 euros pour une année et donc ce projet est fini et on est en train de rédiger le rapport. Et après cette mission, ils m'ont demandé de déposer des dossiers hydrauliques parce qu'ils veulent désormais financer des projets hydrauliques. Donc il faut qu'on continue avec l'agroforesterie mais on va intégrer l'hydraulique, l'aide alimentaire continue et on fait des distributions chaque année. Donc tous ces partenariats ont été construits grâce à la visibilité qu'on eut les gens sur notre page Facebook. Mais le plus important ce sont les résultats et la démarche méthodologique que nous avons mis en place pour que les populations qui sont accompagnées puissent sentir l'impact du projet dans leur vie quotidienne. Et les évaluations qu'elles font montrent que les résultats sont là. Et c'est pour ça que les partenariats sont maintenus et s'inscrivent dans la durée. Et il faut reconnaître quelque chose quand même : sans ULB coopération qui nous permet d'avoir du salaire, on ne pourra pas mettre en œuvre ces projets. Parce que je le dis souvent que ce que les partenaires mettent à notre disposition ce sont des petites subventions et ça ne peut pas payer mon salaire, ni le salaire du chargé d'évaluation, ni le salaire du chef de projet ni de la compta donc il faut reconnaître que tous nos projets sont co-financés avec ULB coopération parce que si nous n'avions pas le salaire d'ULB coopération et que nous devions uniquement compter sur les subventions que les autres partenaires donnent, nous ne pourrions pas intervenir dans leurs projets. L'impact de ce partenariat avec ULB coopération a permis de créer de nouveaux partenariats même si pour le moment ce ne sont pas des partenariats qui nous permettent de supporter l'organisation mais ça permet de développer des activités, d'intervenir dans de nouvelles zones et de toucher encore plus de population hors projets directs de l'ULB coopération.

8) Que faut-il changer dans les relations partenariales entre Nord et Sud pour que ces relations soient intéressantes, bénéfiques, saines pour chaque partenaire ?

A 60-70% les choses sont imposées, ça il faut le reconnaître. Parce que je l'ai dit tantôt les partenaires ils viennent avec leurs critères. Tous les appels à projet, les genres d'intervention et les domaines sont fixés et même le statut de l'organisation est établi. Donc si tu rentres dans les critères, tu peux espérer avoir un financement mais si tu ne corresponds pas à un critère, tu

risques de ne pas avoir de financement. Donc pour dire que les choses sont fixées et imposées d'avance. Nous, qui sommes des « chasseurs de financements » (rire) , nous sommes obligés de nous soumettre à ces critères pour pouvoir travailler. Mais les bailleurs ne sont pas tous flexibles. Pour ceux qui sont flexibles, on les tire de notre côté et en fonction de la pertinence de ce que nous proposons et qui est hors critère, il y en a qui accepte. Mais d'autres ont déjà leur programmation, leurs conditionnalités, tout, et il faut les respecter parce qu'eux aussi ont des indicateurs qu'ils doivent renseigner et qui nous dépassent donc si nous, on les tire de notre côté et si ce que nous leur proposons hors programme ne rentrent pas dans les indicateurs qu'ils doivent présenter à leur état ou à leur gros bailleur étranger, ça risque de poser difficultés. C'est pour cela qu'on est obligé de nous soumettre par rapport à ça mais ça ne nous empêche pas de négocier pour que les choses soient flexibles.

Alors j'ai vu quand même des ONG qui ont refusé des financements parce que soit elles ne s'entendent pas avec les bailleurs ou soit ce sont des zones qui ne leur conviennent pas.

Alors il y a eu beaucoup de rencontres auxquelles j'ai participé, que ce soit avec la coopération belge, la coopération française, la coopération américaine ou autre.. La recommandation qui revient le plus souvent c'est qu'au lieu de fixer des conditions, laissent libre choix aux ONG, aux opérateurs locaux, de formuler des projets et de le soumettre. Si une ONG veut travailler dans la sécurité alimentaire ou l'hydraulique ou autre, tant mieux et chaque bailleur intervient dans un domaine (hydraulique ou autre) ou dans plusieurs et donc il y a vraiment l'embarras du choix. Si tu as des projets hydrauliques, tu t'adresses à des personnes qui travaillent dans l'hydraulique et ainsi de suite mais par exemple nous, on a un programme qui veut créer une ceinture de production maraîchère autour de Tamba donc si on dit à l'ULB coopération qu'on souhaite rester autour de Tamba et on veut que vos financements nous permettent de rester autour de Tamba pour intervenir mais si ça ne rentre pas dans les conditionnalités de ULB coopération, celle-ci peut dire non et nous ne serons pas éligibles. Et donc c'est nous qui allons perdre. C'est pourquoi souvent nous sommes obligés de nous soumettre. Et en négociant et en essayant de rendre flexibles certains bailleurs, on peut y arriver. Les portes sont ouvertes à chaque ONG ou association de se dire voilà j'ai envie de travailler dans tel domaine et voilà il y a un bailleur qui finance ce domaine et ainsi de suite. C'est à l'organisation de voir à quelle porte toquer pour pouvoir s'en sortir. De notre côté, il y a quand même des canevas et parfois ce sont des canevas qui sont un peu complexes et différents. Tu peux avoir des projets hydrauliques que tu veux soumettre à deux ou trois bailleurs et chaque bailleur a son propre canevas. Alors que si c'est un projet hydraulique, on pourrait avoir des canevas unifiés et les bailleurs pourraient se dire ça et faciliter ça pour pouvoir permettre aux ONG et associations de soumettre leurs projets sans trop de difficultés. Il faudrait que les bailleurs de fonds uniformisent les canevas et ça permettrait de faciliter les démarches.

9) Est-ce que vous trouvez que les critères que l'on vous impose de par les contrats avec les bailleurs sont pertinents ? Comment gérez-vous cela ?

D'une part, par exemple, avec le genre c'est dans notre intérêt d'intégrer ça dans nos activités. D'un autre côté, ça peut être un bon point pour bénéficier des financements. Le troisième point ça peut être une exigence du bailleur. Je pense que ça fait deux-trois ans que partout, il n'y a aucun contrat où on ne parle pas de genre. Il y a toujours une rubrique genre. Pour nous, intégrer le genre dans les projets, c'est vraiment permettre de prendre en compte les besoins de l'ensemble des couches sociales, dans un village ou dans une communauté, de renforcer la solidarité entre les différentes couches sociales. Par exemple, avec les hommes, si on leur dit de prendre en compte les besoins de leurs épouses, de leurs filles, fils, de leurs personnes âgées et qu'ils ne pensent pas qu'à eux et qu'il faut penser à tout le monde. Ce n'est pas le fait de donner à manger, oui, ça c'est un besoin fondamental mais il y a d'autres besoins auxquels il faut accorder de l'attention. Aujourd'hui, avec l'évolution des sociétés, prendre une décision dans une famille, le jeune aura peut-être une vision beaucoup plus positive que le chef de famille ou la maman. Donc parfois, il faut que les gens puissent discuter avec les membres de leurs familles avant de prendre une décision. Et cela doit sortir du ménage, aller vers la grande famille, sortir de la grande famille et aller vers la communauté. Éviter que quand un projet arrive, au moment de prendre la décision, éviter que les hommes se réunissent là-bas sans demander l'avis des femmes et des jeunes. Alors que quand le projet va démarrer, ce sont les jeunes et les femmes qui vont réellement travailler et les hommes se sont juste les patrons, ce qui les intéressent c'est surtout ce qu'ils vont tirer de cette activité. Si on prend la question de l'eau, ceux qui s'occupaient des forages etc, il y a eu des malversations, ... Maintenant, on a dit aux hommes que bien que ce soit eux les chefs du ménage, la corvée de l'eau, elles reposent sur les femmes, les jeunes et les enfants. Alors pourquoi ne pas les impliquer dans la gestion ? Parce que si on les implique dans la gestion, eux, en fonction des souffrances qu'ils subissent pour ramener l'eau à la famille, ils sauront comment gérer l'argent et les infrastructures pour que tout le monde soit heureux. Ça ne va pas être facile parce que c'est une bonne partie de l'argent, une partie du pouvoir qu'on va récupérer des hommes au profit d'autres causes. Mais à force d'échanger et de faire comprendre aux hommes, voilà il y a des portes qui s'ouvrent tout doucement. Et une fois qu'on a intégré les femmes et les jeunes dans les instances de décision, beaucoup ont vu que la gestion s'est beaucoup améliorée, les femmes se sont un peu dissipées et les choses fonctionnent correctement. Et en ouvrant davantage la société, tout le monde a vu que si lors des réunions on a les femmes, les hommes et les jeunes, on partage mieux les idées et on va mieux prendre les bonnes décisions. Et chacun se retrouve dans ces décisions prises et c'est facilement exécutable et on a donc une communauté qui est beaucoup plus épanouie où tout le monde se sent heureux. C'est pour ça que pour nous, l'intégration du genre est très importante pour nous et qu'elle est intégrée au sein du paquet que nous amenons au sein de nos bénéficiaires donc c'est pour cela que c'est très important pour nous. Nous ne faisons rien sans intégrer le genre que ce soit de l'enfant à la personne âgée. Recueillir l'avis de tout le monde, sensibiliser, informer et ainsi on parvient à avoir des résultats.

10) Avez-vous noté une évolution au sein des relations partenariales au cours de ces dernières années ? Si oui, quels sont les changements notables ?

Peut-être que suis trop dans l'opérationnel mais quand même ce que j'ai constaté, personnellement, c'est par rapport au contrôle de gestion, à l'évaluation réelle des activités et

au suivi que font les bailleurs. A l'époque, le contrôle il n'y en avait pas, il n'y avait pas cette pression, parfois, on ne demandait pas des justificatifs, il n'y avait pas de processus d'appels d'offres voilà le coordinateur ou le patron avait l'argent dans sa poche et il dépensait comme il voulait. L'essentiel était de montrer que par exemple on avait prévu un magasin et bien voilà le magasin, on avait prévu le puit, voilà le puit. Combien ça a coûté, ça a coûté 10 millions alors qu'en réalité ça pouvait coûter 6 millions et le reste il le mettait dans sa poche et donc ça c'était des pratiques qui existaient.

Les évaluations, bon souvent, c'était la structure qui choisissait son évaluateur. Bon quand tu prends quelqu'un pour évaluer ton projet, il t'envoie le rapport d'évaluation et c'est toi qui envoie ce rapport à ton bailleur et donc tu peux mettre ce que tu veux dedans, donc tu corriges et tu montres que tout est nickel alors que sur le terrain, il y a des problèmes. De notre côté, auparavant, les missions de suivi étaient mal organisées, je le disais à la représentante du programme sectoriel eau qui est à Dakar. Quand elle m'a cité une organisation sur laquelle je devais prendre exemple et là je lui ai dit que c'était cette organisation qui devrait prendre exemple sur nous. Parce que nous, ce que nous faisons, 5 ans après, on peut aller sur place et voir que ça fonctionne mais l'autre organisation que je connais très bien, si je prends l'exemple des sani marchés, des marchés sanitaires, aujourd'hui, si vous leur dites que vous venez faire une mission de suivi, ils vont saisir les responsables de ces sani marchés, ils vont leur demander de nettoyer les sites pour montrer que ça fonctionne mais dès que vous tournez le dos, ça ne va pas. Moi je préfère les missions surprises, parce que dans ma tête, je me dis que le bailleur peut venir à n'importe quel moment contrôler les finances, demander des justificatifs, il peut venir rencontrer la comptabilité etc c'est une pression sur moi pour m'obliger à respecter la réglementation.

Quand je sais que les bailleurs de fonds peuvent venir à n'importe quel moment, qu'ils recrutent eux-mêmes leur évaluateur,... c'est une pression sur moi et ça me pousse davantage à gérer comme il faut. Ça n'existait pas avant et aujourd'hui ça a beaucoup évolué. Il y a un de mes partenaires à qui je dis souvent que s'il ne fait pas attention, je risque de rompre le partenariat. Parce qu'ils reçoivent de l'argent et nous avons signé une convention et c'est nous qui exécutons sur le terrain. Mais au lieu de nous donner ce qui est disponible, ils nous donnent un peu et nous demandent d'atteindre les objectifs et par exemple, si il y a un million de francs qui est prévu, ils vont nous donner 200 000 ou 300 000 mais ce n'est pas possible. J'aurai compris qu'ils nous donnent 800 000 et ils prennent les 200 000 pour leur mission de suivi mais les 800 000 nous permettent d'exécuter l'activité et d'atteindre les objectifs mais s'ils n'arrêtent pas ce genre de comportement, moi je vais arrêter. Parce que quand les missions de suivi arrivent, au lieu, que c'est eux qui sont sur le terrain, ils disent qu'il faut venir me voir mais ils ne disent pas aux bailleurs combien ils m'ont donné pour faire la mission. Mais c'est ça le problème c'est que le bailleur vient nous contrôler alors qu'il devrait les contrôler et ce sont nous qui portons le chapeau. Et ce bailleur peut entendre cela et lors de rassemblements avec d'autres bailleurs, il peut dire que nous ne sommes pas sérieux parce que nous n'arrivons pas à mener certaines activités sur le terrain et donc ça va salir la réputation d'AM BE KOUN alors que c'est la faute d'un autre partenaire, de leur intermédiaire. Et donc ce sont ces 3 aspects qui ont fait évoluer les projets et moi c'est le constat que je fais. Et je dis aussi aux autres

intervenants que l'on devrait harmoniser nos coûts par exemple, si on dit qu'un puits en fonction de sa profondeur c'est 5 millions mais on peut avoir un même bailleur, on a les mêmes coûts d'activités. Chez AM BE KOUN, c'est moins cher, c'est durable et d'un autre côté, on a une ONG qui va demander plus alors que ses infrastructures ne fonctionnent pas, que les populations sont mal encadrées alors qu'ils ont dépensé plus que nous. Chez AM BE KOUN, on est presque bénévoles et les gens qui travaillent sur les projets ont été formés à être maçon ou autre et nous c'est de la qualité alors que dans les autres ONG, ils engagent des gens qui ne sont motivés que par l'argent et c'est pour ça que ça coûte plus cher pour une mauvaise qualité. Et moi je contrôle la qualité entre chaque étape de construction et ça dans d'autres ONG ils ne le font pas et du coup ça ne tient pas. Moi je veux qu'on fasse de la qualité, on veut du développement, on ne veut pas gaspiller l'argent des bailleurs, on veut que l'argent soit dépensé de manière efficiente. Alors après on vient me critiquer, on me dit que je détruis le marché mais moi j'ai ma méthode et mon approche et jusqu'à présent, les gens me demandent comment je fais pour avoir des puits qui tiennent des années et moi je leur dis de faire ce que je fais mais ils ne veulent pas le faire (rire) . Donc pour moi le contrôle de gestion financière, les évaluations, les missions de suivi ce sont trois aspects qui ont évolué et qui ont fait évoluer la manière dont les bailleurs gèrent leur projet et donc ça a bien évolué.

On a déjà vu des ONG recruter des petites associations qui n'ont pas de ressources, pas de technicité, pas de personnel et ils recrutent ces petites associations et ainsi ils ne font rien et puis ils gonflent les résultats et envoient ça aux bailleurs. Et s'il y a des contrôles, c'est là où ça peut poser souci. Vous savez, je travaille en agence de développement alors ça m'a permis de voir ce genre de tricheries. Par exemple, il y a un puits dans un village qui a été financé par un bailleur et donc il vient l'inaugurer, ils mettent des panneaux, il y a des danses et des chants, puis il part. Et là, le même puits est financé par un autre bailleur et là les gens mettent l'argent dans leur poche et donc quand l'autre bailleur vient, il enlève l'autre panneau et en mettent un autre et quand les gens viennent, ceux qui pourraient donner l'information, on leur donne des enveloppes et on leur dit de se taire. Ce sont des choses qui sont là. Et le monde du développement, je le dis souvent, c'est la plus grosse mafia de la Terre (rire). C'est pour cela que les bailleurs doivent organiser des missions de suivi régulières et sans prévenir. Et aussi avoir la possibilité de discuter avec les populations bénéficiaires. Moi, quand j'accompagne une mission de suivi. Dès qu'on arrive, je leur dis : « voilà les bénéficiaires et vous pouvez discuter avec eux » et je me mets à l'écart pour ne pas biaiser les débats. Parce que peut-être que les gens qui vont me regarder, ils vont penser qu'il faut me protéger parce que je suis un fils de la région etc. Mais moi non, je vais m'asseoir plus loin et ainsi ils ne me voient pas et ils peuvent discuter librement sans avoir peur voilà ça c'est un comportement que j'ai adopté depuis très longtemps et je demande aussi à mes collègues d'adopter aussi.

11) Avez-vous un mot de la fin, une remarque, quelque chose à ajouter ?

Ce que nous on demande c'est de renforcer nos capacités de financements parce que les projets sont énormes et les demandes d'intervention sont énormes. Les problèmes de développement on ne peut pas les résoudre à coups de millions mais à coups de milliards. Il y a des projets qui sont là et qui demandent des milliards. Mais on se demande où va cet argent parce que les

résultats on ne les voit pas concrètement sur le terrain. Alors que nous, les petits projets financés par ULB coopération ou autre, et bien on a des traces et on a des résultats. C'est concret. Vous allez sur le terrain et vous voyez que c'est du concret. Donc on s'est dit que si on renforçait encore plus nos capacités de financements, ça nous permettrait d'impacter encore plus et de pouvoir toucher le maximum de bénéficiaires et d'atteindre des objectifs que l'on avait même pas prévu. Pour le reste, il n'y a pas de problème, on est en train d'être formés. ULB coopération et les autres partenaires nous donnent des formations pour améliorer notre capacité d'action etc. Donc sur le plan technique, on a pas de problème mais c'est toujours au niveau financier que ça pose problème. L'argent c'est toujours le problème (rire) !

Entretien 1 avec l'OSC ASDES : Alioune Badara Ndiaye

- 1) Pouvez-vous vous présenter en quelques mots et expliquer la fonction que vous occupez au sein de ASDES? Je ne sais pas si vous êtes chargé d'un projet en particulier ?

Je m'appelle Alioune Badara Ndiaye, économiste de formation, je suis coordinateur de programme au sein de l'ONG ASDES (association sénégalaise pour le développement équitable et solidaire).

- 2) Qu'est-ce que le partenariat pour vous ? A quoi cela ressemble ? Qu'est-ce que cela implique ?

Le partenariat nous permet de nous renforcer en termes de moyens, d'expertises et aussi permet un appui technique et à un appui à nos bénéficiaires pour leurs actions . Aussi cela permet d'aider les personnes plus vulnérables.

- 3) Comment sont vos relations entre partenaires ? Vous sentez vous parfois obligés d'adopter un certain comportement ou d'avoir certains critères pour correspondre à ce que votre partenaire attend de vous pour ainsi être sûr de rentrer dans les cases et d'obtenir un financement ?

Dans le cadre des partenariats, nos relations avec nos partenaires sont des relations saines, dans le cadre du travail, nous travaillons avec eux et de manière professionnelle. Puisque l'aspect du professionnalisme, c'est un aspect important du travail . Et aussi c'est une relation de confiance et de convivialité, parce que pour la relation de confiance, il faut qu' eux nous donnent leurs fonds et que le bailleur de fonds nous appuie et nous, en retour, il faut que cet appui-là soit réservé uniquement dans le travail.

- 4) Au niveau des partenariats, qu'apporte chaque partenaire l'un à l'autre ? Que vous apporte Autre Terre et qu'apportez-vous à Autre Terre?

Nous apportons de l'innovation à Autre Terre puisque nous, nous étions focalisés (dans les anciens programmes que nous avons) sur la gestion de l'environnement. Mais actuellement, nous avons fait une transition vers les systèmes alimentaires durables c'est-à-dire l'agroécologie donc nous avons fait des innovations et nous avons changé de paradigmes donc on a un peu laissé la gestion de l'environnement pour se concentrer sur les systèmes

alimentaires durables. Et dans cette même nouvelle thématique, nous avons demeuré parce que lorsqu'on a fait la prospection pour le programme, lorsqu'on a commencé à dérouler le nouveau programme, on a vu qu'Autre Terre était très satisfait de la démarche et aussi des résultats du programme en une seule année. En une seule année, on a eu une production de 14 tonnes de légumes donc c'est assez significatif. Aussi lorsqu'on installe le périmètre maraîcher, avant notre intervention, ils avaient rencontré beaucoup de difficultés avec le périmètre maraîcher mais grâce à l'intervention d'ASDES on a changé l'acte d'intervention. Et lorsqu'on a changé le dispositif qui était mis en place auparavant, ça a changé. Puisqu'il n'y avait pas de sécurisation et on a tout sécurisé le périmètre, il n'y avait pas assez d'eau pour faire le maraîchage et du coup on a creusé un puits au niveau du périmètre maraîcher. Et grâce à ça et avec les formations aussi, les maraîchers continuent à beaucoup produire mais aussi à vendre la totalité de leur production. Et ça, ce sont des facteurs très importants dans le partenariat avec Autre Terre.

Eux, ils nous apportent le financement, les appuis techniques, des outils. Puisqu'au début, il y avait certains outils qu'on avait. Mais il y a des outils qu'on n'avait pas comme le marqueur de progrès et c'est un outil qui nous permet de voir si l'indicateur est atteint ou pas et ça permet aux partenaires de corriger ou bien de voir ce qui est possible de faire en une seule année. Par années, on note la progression de l'activité ou bien la progression de l'intervention qui se fait au niveau des bénéficiaires

5) Comment s'est fait le partenaire avec Autre Terre ?

Le partenariat se fait par convention. Moi je suis là depuis 2017 mais le partenariat avec Autre Terre est là depuis longtemps, depuis les années 2005-2006. Donc moi je suis arrivée et il était déjà en cours. Mais il y a d'autres partenaires comme ADC, WBI ou Idéal (avec Eclasio, qui nous avait financé un programme sur l'entrepreneuriat des jeunes). Tous ces programmes-là, nous les avons élaborés mais le programme avec Autre Terre, on nous l'a suggéré, on l'a écrit et on l'a envoyé à Autre Terre et Autre Terre a validé la candidature. Grâce à Autre Terre, on a eu WBI OU ADC. Mais de notre contact national comme international, nous sommes parvenus à avoir d'autres financements comme le programme Idéal qui vient d'être fini mais on va le renouveler.

6) Comment vous voyez évoluer la relation avec Autre Terre ?

C'est une relation saine, comme je vous l'ai dit. C'est une relation de confiance. Depuis qu'Autre Terre nous donne les programmes, à chaque fois, nous avons des résultats probants et positifs. Et cela dans tous les programmes qu'ASDES a entrepris avec Autre Terre.

7) Vous dites avoir une relation saine avec Autre Terre mais quelles sont les relations avec les autres partenaires ? Avez-vous déjà rencontré des problèmes ?

Avec tous les partenaires que nous avons, nous avons toujours eu des résultats probants dans toutes nos activités et nos programmes. Depuis que je suis là et même les gens qui m'ont précédé, nous avons fait ce constat : nous n'avons jamais eu de problèmes avec aucun partenaire

ou aucun bailleur de fonds. Ça se passe très bien avec tous les partenaires que nous avons eu jusque-là.

8) Que faut-il changer dans les relations partenariales entre Nord et Sud pour que ces relations soient intéressantes, bénéfiques, saines pour chaque partenaire ?

Peut-être qu'au niveau des fonds, les fonds ne sont pas suffisants pour que nous puissions couvrir toutes nos activités. A chaque fois, dans les programmes, nous avons dû diminuer les activités pour être réaliste. Si on augmentait nos budgets, on pourrait faire plus, on pourrait faire mieux et on pourrait toucher plus de monde. Actuellement, le programme est assez colossal avec énormément de cible. On a actuellement 7 cibles : on est dans les écoles

(avant on avait 6 écoles partenaires mais dorénavant on a augmenté et on a 24 écoles partenaires) pour l'éducation à l'environnement ; on est aussi dans le périmètre maraîcher, on fait aussi de l'agroécologie ; on accompagne les gens au niveau du marché du poisson dans l'entrepreneuriat, on accompagne les paysans et les producteurs agricoles. On s'est rendu compte de l'appauvrissement des terres dans nos communes et donc on fait la restauration des terres avec les paysans que nous accompagnons pour les former. Nous faisons donc des formations sur l'agroécologie, avec le compostage, ... Nous continuons aussi d'accompagner les quartiers pour le ramassage des ordures par charrette. Aussi, nous avons le volet de transformation des produits locaux, nous accompagnons les gens à transformer leur produit, on les emmène en formation et ainsi ils peuvent intégrer les grandes surfaces. Donc il y a beaucoup de cibles et donc il faut plus de financements.

9) Avez-vous noté une évolution au sein des relations partenariales au cours de ces dernières années ? Si oui, quels sont les changements notables ?

Effectivement, nos relations ont évolué. Auparavant, il y avait des suivis semestriels et actuellement, on a des suivis rapprochés (trimestriels). Ce qui nous permet de mieux nous connaître avec nos partenaires et aussi à chaque fois, il y a un changement dans l'équipe qui fait le suivi. Lorsqu'on fait le suivi, il y a une tournante où chaque partenaire change, eux viennent et rapportent ce qu'ils ont vu et à chaque fois qu'ils font le suivi, ils trouvent les mêmes résultats positifs que le précédent avait trouvé. Ce sont des changements positifs. Ce qui fait notre force, c'est la sensibilisation et le suivi rapproché avec nos partenaires. A chaque fois, nous sommes présents sur les lieux et on voit les difficultés et à chaque problème, on va trouver une solution pour avancer dans l'acte.

Sensibiliser pour nous c'est être là, être proche du bénéficiaire, on se parle, on est proche, on rectifie, on appelle le bénéficiaire pour voir s'il est en phase avec une difficulté et comment on peut l'aider. On fait aussi des visites à domicile. On travaille dans les écoles mais on ne travaille pas seulement avec les enseignants ou le directeur, mais aussi il y a l'inspection de l'éducation et de la formation (il y a deux inspecteurs, au niveau de la commune et du département) et donc ces deux inspecteurs nous accompagnent. On a aussi des clubs environnementaux et des forums. Et on organise ça et toutes les écoles vont être amenées à venir dans un forum et il y a des thématiques bien définies et ils peuvent échanger ensemble sur les dégâts sur

l'environnement etc. Et dans le deuxième trimestre du programme, on a planifié de faire des émissions radios.

10) De ce que j'entends, vous semblez avoir un avis plus que positif sur les partenariats mais pour vous, il n'y a rien à changer ?

Je pense que les partenaires ne prennent pas toujours bien en compte la réalité du Sénégal. Comme avec la question du genre, on n'est pas toujours d'accord. Les réalités du Sénégal ne sont pas les mêmes qu'en France ou en Belgique,... Ici, nous travaillons toujours avec nos valeurs et nos bénéficiaires ont aussi des valeurs. Et aussi la partie religion est très sensible au Sénégal c'est pour ça que l'Aspect genre, on ne peut pas toucher à certains aspects du genre. Tous les partenaires du Sénégal ont un problème avec cette question du genre parce que ça touche beaucoup à la religion et aux valeurs.

11) Avez-vous un mot de la fin, une remarque, quelque chose à ajouter ?

Nous, nous avons l'habitude de recevoir des étudiants et après leur passage chez nous, ils trouvent du boulot donc c'est une bonne chose. Aussi les étudiants sont toujours très contents d'ASDES. Les échanges apportent à ASDES et apportent aussi beaucoup aux étudiants. Ils sont toujours ravis, ils adorent notre pays et notre hospitalité. C'est important de préciser ça . Les échanges sont importants.

Entretien 2 avec l'OSC ASDES: Oumar Diop

1) Pouvez-vous vous présenter en quelques mots et expliquer la fonction que vous occupez au sein de ASDES? Je ne sais pas si vous êtes chargé d'un projet en particulier ?

Je m'appelle Oumar Diop, je suis agroéconomiste de formation et j'occupe le poste de coordonnateur des programmes au niveau de l'ASDES. Et en même temps, je suis chargée du programme WBI.

2) Qu'est-ce que le partenariat pour vous ? A quoi cela ressemble? Qu'est-ce que cela implique ?

Le partenariat de manière globale c'est un partenariat gagnant-gagnant à mon avis. Et même la durée du partenariat est importante. Autre Terre et ASDES ont cheminé ensemble depuis plus de 10 ans, donc le partenariat s'est bien renforcé. Et donc il y a plusieurs programmes qui ont été lancés grâce à la collaboration avec Autre Terre, par exemple, le programme WBI. Il y a beaucoup de programmes sur l'agroécologie, etc. Il y a un programme développé par la DGD sur la gestion de l'environnement, un programme pour la gestion des déchets avec le ramassage par charrette. Il y a aussi un programme pour la gestion de l'environnement dans les écoles élémentaires. A partir de ce programme, il y a beaucoup de programmes qui ont pu être menés.

3) Comment sont vos relations entre partenaires ? Vous sentez vous parfois obligés d'adopter un certain comportement ou d'avoir certains critères pour correspondre à ce que votre partenaire attend de vous pour être ainsi sûr de rentrer dans les cases et d'obtenir un financement ?

Le partenariat exige quand même certaines choses. C'est un contrat. Chaque partie a des devoirs vis-à-vis des autres. Donc c'est pour cela que dans un premier temps, il faut respecter la thématique sur laquelle on travaille. Il y a également une obligation de rendre des comptes. Le partenaire nous donne des ressources financières, parfois humaines et matérielles et donc en contrepartie nous devons rendre des comptes de nos activités. C'est pour cela qu'il y a des rapports (après cela dépend des partenaires parce que parfois c'est un rapport par année ou parfois c'est un rapport semestriel donc cela dépend). Pour les finances, il faut respecter les normes de la comptabilité. Il faut justifier les dépenses avec une pièce comptable bien établie. Chacun doit respecter les clauses du contrat.

4) Au niveau des partenariats, qu'apporte chaque partenaire l'un à l'autre ? Que vous apporte Autre Terre et qu'apportez-vous à Autre Terre ?

Nous, ce que nous apportons à nos partenaires, ce sont les rapports sur les thématiques. Il y a un grand nombre d'indicateurs qu'il faut respecter. Et nous, nous respectons ces indicateurs et nous faisons des rapports. Donc ça c'est notre collaboration vis-à-vis du partenaire. Il y a les rapports et les indicateurs. Nous travaillons sur le terrain. Également, il faut faire de la documentation visuelle des activités de terrain donc nous faisons des photos et des reportages pour rédiger à la fin des rapports. On fait aussi des témoignages avec les bénéficiaires. On prend aussi l'information des acteurs et des bénéficiaires. Pour les bénéficiaires, il y a plusieurs sortes d'accompagnement. Pour les femmes dans la transformation des céréales, elles ont besoin d'être formées sur les appuis techniques, sur les techniques de transformation des céréales, sur les techniques de gestion financière. Par exemple, les producteurs qui ont besoin d'être formés en agroécologie. Donc voilà on fait des formations en renforcement de capacité. A ASDES, nous avons une salle de formation qui est fonctionnelle et elle est utilisée pour ça. Il y a aussi des formations qui vont se donner en milieu rural, parce qu'ASDES intervient aussi bien en milieu urbain qu'en milieu rural. Si les formations se font en milieu urbain, on peut les rassembler et on les fait pendant une journée ou deux. Si c'est en milieu rural, on fait la formation directement sur le terrain.

5) Comment ça se passe avec les autres partenaires?

Avec les autres ça se passe bien aussi. On a un partenaire stratégique qui est Action de carême suisse. Avec Autre Terre, ce sont vraiment nos partenaires stratégiques et nous avons cheminé ensemble. Cette année, ça fait 10 ans de collaboration avec ADC (Action de carême suisse) mais avec Autre Terre le partenariat est encore plus ancien. C'est Autre Terre qui nous a mis en relation avec ADC, c'était pour permettre à ASDES de diversifier ses partenariats. Donc ADC c'est le même type de partenariat qu'avec Autre Terre. Avec ADC, on se voit, on élabore les projets et les activités. Et en contrepartie avec ADC, ASDES est tenu de rendre des rapports semestriels et on doit aussi remplir les indicateurs donc il faut atteindre les niveaux d'attentes

des indicateurs et il faut justifier si ce n'est pas le cas, pourquoi on n'a pas réussi à atteindre ces indicateurs. On doit justifier. On doit communiquer et on doit documenter avec des vidéos, etc.

6) Que faut-il changer dans les relations partenariales entre Nord et Sud pour que ces relations soient intéressantes, bénéfiques, saines pour chaque partenaire ?

Peut-être changer les choses au niveau des thématiques. Parfois, nous voulons travailler sur certaines thématiques mais elles ne sont pas présentes dans les centres d'intérêt des partenaires. Alors nous, les acteurs du sud, nous devons travailler sur des thématiques qui ont été définies à l'extérieur du pays. Des fois, on a des thématiques internes concernant nos populations mais compte tenu que c'est toujours des appels à candidatures et qu'on doit respecter certains critères... Selon moi, parfois il faudrait que le Nord ne soit pas trop fermé parce que certaines thématiques ne cadrent pas toujours avec la réalité du pays. Il faut qu'ils soient plus flexibles. Quand ils font un appel de candidature pour des projets, c'est assez fermé, si tu travailles dans un cadre ou un autre, tu ne seras pas éligible. Il faut qu'ils soient plus flexibles dans le choix des thématiques. Également, les budgets sont trop limités. Il y a aussi autre chose : les partenaires du nord travaillent avec plusieurs partenaires du sud, et ce serait bien que les partenaires du sud se connaissent. Il faudrait que les partenaires d'Autre Terre au Mali et les partenaires d'Autre Terre au Sénégal se connaissent et échangent. Si le partenaire du nord pouvait faciliter ce type d'échanges, ce serait une bonne chose. Comme ça, il y aurait un échange entre partenaires qui pourrait être bénéfique pour tout le monde. Aussi, les visites des partenaires sont des moments forts qui nous aident à mieux orienter nos actions, mieux recadrer. Je crois que ces visites d'échanges sont une bonne chose que nous apprécions de la part du partenaire du nord. Il y a vraiment une plus-value à ces visites. Il faudrait aussi que les partenaires du Nord nous aident à améliorer notre image, notre visibilité. Parce qu'en général, les partenaires du nord ont des ressources en termes de communication qui peuvent nous pousser à améliorer la visibilité des acteurs locaux.

7) Avez-vous noté une évolution au sein des relations partenariales au cours de ces dernières années ? Si oui, quels sont les changements notables ?

Oui, avec Autre Terre, je crois que le changement qui évolue dans les temps c'est que les gens se font confiance mutuellement. Je crois que ça renforce le partenariat. C'est la confiance qui est importante. Nous avons cheminé ensemble depuis plusieurs années. Des fois, il y a eu des couacs mais tout est rentré dans l'ordre. Les choses se déroulent bien dans l'ensemble. Avec l'autre partenaire, ADC, c'est la même tendance qu'avec Autre Terre mais la seule différence c'est que ADC, ils ont une antenne, une coordination nationale installée au Sénégal, ils sont à 150 km de nous. Et donc c'est une coordination de proximité et ça change beaucoup. Avec Autre Terre, la coordination est basée au Burkina donc c'est déjà différent et parfois plus compliqué. Mais bon ils viennent tous les 3 mois au Sénégal et donc il y a pas mal de suivi.

8) Avez-vous un mot de la fin, une remarque, quelque chose à ajouter ?

Le mot de la fin c'est de nous appuyer. Par exemple, pour la comptabilité, nous avons besoin d'un logiciel comptable parce que nous, pour l'instant, nous faisons avec Excel et donc ce n'est pas forcément facile. Et il y a eu deux auditeurs qui sont passés pour dire que nous devons faire la comptabilité avec un logiciel comptable et on aimerait vraiment qu'Autre Terre nous appuie avec ça. Parce que c'est un appui institutionnel et ça nous permettra de nous mettre aux normes, parce qu'il y a certains appels à candidature où il faut avoir un logiciel comptable pour pouvoir répondre aux appels d'offres, ça fait partie des critères. Pour le moment, on a fait une demande à Autre Terre et c'est en cours. Le renforcement de capacités, il y a pas mal de formations pour renforcer nos capacités. Nous, on renforce les capacités des bénéficiaires et donc nous aussi on a besoin que nos capacités soient renforcées. Pour finir, nous sommes très satisfaits de la collaboration avec Autre Terre et ADC, c'est très positif.

Entretien avec l'OSC APAF : Fatimata Diop

1) Pouvez-vous vous présenter en quelques mots et expliquer la fonction que vous occupez au sein de l'APAF? Je ne sais pas si vous êtes chargée d'un projet en particulier ?

Je suis Fatimata Diop et je suis directrice exécutive de l'APAF au Sénégal. APAF qui est une association pour la promotion des arbres fertilisateurs, de l'agroforesterie et la foresterie . Nous intervenons dans 3 régions du Sénégal et dans l'avenir, si l'occasion se présente, nous souhaiterions étendre l'agroforesterie à l'ensemble du pays.

2) Qu'est-ce que le partenariat pour vous ? A quoi cela ressemble? Qu'est-ce que cela implique?

Moi je suis chez APAF depuis 2016 et c'est depuis 2016-2017 que nous avons commencé à travailler avec l'ULB-coopération. Cela implique des projets que l'ULB finance, des projets d'agroforesterie et de mise en valeur de parcelles agroforestières. Donc depuis 2017, nous faisons cela. Donc pour les partenariats, ce sont les bailleurs qui nous aident à financer nos activités donc on ne peut pas dire que ce sont des partenariats gagnant-gagnant du point de vue économique mais du point de vue gestion de l'environnement et lutte contre le changement climatique ça on peut dire que c'est Win-Win quand même. Parce que c'est eux qui apportent l'argent et ce sont nous qui nous chargeons de faire du reboisement, accompagner les paysans dans les plantations, etc. Donc en ce sens, oui.

3) Comment se met en place un partenariat ? Qui choisit les partenaires et sur base de quoi ?

Les partenaires se basent sur l'acceptation au niveau du pays, si l'ONG dispose déjà des accréditations pour exercer ses fonctions et aussi que ce soit à but non-lucratif. Et il faut également que les bénéficiaires soient des paysans ou bien des femmes et des enfants.

4) Au niveau des partenariats, qu'apporte chaque partenaire l'un à l'autre ? Que vous apporte ULB coopération et qu'apportez-vous à ULB coopération ?

Hormis les financements qu'ils nous apportent, ils nous accompagnent également pour renforcer la capacité du personnel. Il y a beaucoup de choses qu'on a appris avec eux. Après pour l'APAF, il n'y a peut-être pas un apport direct que l'on fait avec eux mais déjà il y a notre expertise que l'on partage avec les partenaires et ce volet environnement c'est un élément que nous partageons. Donc voilà ce qu'on peut apporter aux partenaires.

5) Comment sont vos relations entre partenaires ? Vous sentez vous parfois obligés d'adopter un certain comportement ou d'avoir certains critères pour correspondre à ce que votre partenaire attend de vous pour ainsi être sûr de rentrer dans les cases et d'obtenir un financement ?

Au départ, il n'y a pas cette exigence là de la part des partenaires mais cela se passe en cours d'exécution des projets. Certains partenaires nous demandent une telle tenue de comportement à respecter ou bien de méthodologie à suivre mais cela ne peut pas passer. Parfois on a l'impression d'être contraint à faire des choses. Après ce n'est pas avec tous nos partenaires mais avec certains. Mais par contre, il y en a d'autres qui viennent avec des propositions et nous, librement, on adopte.

6) Que faut-il changer dans les relations partenariales entre Nord et Sud pour que ces relations soient intéressantes, bénéfiques, saines pour chaque partenaire ?

Il faut que les partenaires sachent que l'on est capable de dérouler des choses, qu'ils aient confiance en nous et qu'ils croient en nos expertises et en nos méthodologies. Et voilà quoi, tout le monde est tranquille. Mais si tu veux venir avec des expériences d'ailleurs qui ne collent pas déjà avec la réalité et avec le contexte du pays. Ça déjà ça peut poser problème et ça nous est arrivé avec certains partenaires qui viennent nous imposer telle ou telle chose mais nous on ne se laisse pas faire. Mais voilà nous on est libre d'accepter ou pas et quand ça ne nous correspond pas, on refuse. Ils sont libres de nous faire des propositions et nous pouvons nous réadapter ou autre par rapport au contexte actuel mais pour nous, tout dépendra de la manière dont le partenaire voudrait qu'on exécute ses demandes. Si la manière y est, nous ça nous pose pas de problème de voir dans quelle mesure nous pouvons collaborer jusqu'à améliorer le consensus.

7) Est-ce que c'est déjà arrivé que vous refusiez un financement ou une collaboration avec un partenaire parce que ça ne collait pas avec la manière dont vous fonctionnez ?

Pas pour le moment. Mais voilà je pense à un projet où on a décidé de finir avec eux à la fin de l'année pour les raisons que je viens de vous citer : ingérence, vouloir nous faire fonctionner d'une manière qui n'est pas la nôtre et voilà quoi. On n'arrive pas à être d'accord sur certains points. Tout le monde n'est pas comme ça mais il y en a certains qui veulent parfois prendre trop de place et qui sont fort exigeants.

8) Et dans le cas du projet avec lequel vous voulez rompre le partenariat, comment cela se passe ?

Comme ce sont des contrats qui nous lient, on ne peut pas rendre le contrat comme ça. On attend la fin du projet pour mettre fin au contrat et dire qu'on ne va plus travailler avec eux. Donc c'est assez contraignant parce qu'on reçoit toujours des directives venant d'eux et ce n'est pas intéressant. On dirait que nous, on est seulement des fictifs, seulement des intermédiaires. On a même vu une ONG qui s'est implantée et donc en fait ils ont créé une ONG locale mais c'est seulement pour la forme et ils l'utilisent pour organiser des activités alors qui ne sont pas habilités à ça.

9) Et vous avez déjà été confrontés à des cas similaires, avec des ONG qui prennent beaucoup de places ?

Non, c'est la première fois que nous avons une telle situation à gérer.

10) Et dans ces cas-là, est-ce que vous avez quelqu'un qui peut vous aider à gérer ce genre de situation ?

Non, je ne pense pas.

11) Avec ULB-coopération, comment cela se passe ?

Ça va, nous n'avons pas de souci avec eux, ce sont des collaborateurs que nous apprécions bien.

12) Avez-vous noté une évolution au sein des relations partenariales au cours de ces dernières années ? Si oui, quels sont les changements notables ?

Oui. Il y avait une ancienne direction qui était là et lors de sa gestion, il y avait des tensions avec les partenaires comme avec les bénéficiaires mais bon quand nous sommes arrivés, il y avait même des partenaires qui voulaient abandonner l'accompagnement mais avec le changement de la nouvelle direction, nous avons réussi à les maintenir et à atténuer le doute notamment.

13) Et avec les points qu'imposent la DGD à ses partenaires et donc à vous, avec le genre, par exemple, comment cela se passe ?

Ouais ça va comme on y est déjà. On est pour l'équité dans le traitement des sexes, on veut l'équilibre entre le traitement des hommes et des femmes. Et ça va, on a pas de problème par rapport à ça. Tout se passe bien parce que l'équipe est composée d'hommes, de femmes et spécifiquement de jeunes aussi.

14) Avez-vous une remarque, quelque chose à ajouter ?

Non, je pense que nous pouvons nous limiter aux questions posées. Je ne trouve rien à ajouter. A part que c'est une situation que nous avons vécu. Si vous avez d'autres questions, n'hésitez pas à revenir vers moi !

Annexe: Prise de notes lors de la Conférence : "Décoloniser les relations internationales", Louvain-la-Neuve, Mars 2023

Fred BAUMA :

GAUMA est une ville en RDC. Beaucoup d'ONG présentes et c'est la capitale des ONG et de l'aide humanitaire en RDC. Beaucoup de jeeps blanches avec humanitaires.

Questionnements sur le déploiement de l'aide humanitaire : Est-ce que ce déploiement de l'aide ne perpétue pas le système des villes coloniales ?

C'est une ville qui a connu beaucoup de crises et l'expérience de ces différentes crises et donc beaucoup d'ONG humanitaires qui se déploient dans la ville et au fil des ans, la vie et l'économie s'est constitué autour de ces ONG (boum de l'immobilier, restauration,...) cela a été poussé par l'aide humanitaire et donc l'humanitaire est devenu un genre d'état. Mais comment ces humanitaires s'adaptent à leur environnement ? Et là je vois un problème. Le déploiement de cette intervention dans des quartiers huppées et ces humanitaires se construisent une bulle et donc il y a deux villes (ville humanitaire et ville normale) . Ils n'ont pas le besoin de s'intégrer et même pas de parler français. Et c'est imposé aux peuples. L'adaptation à la ville et à ses habitants n'est pas obligatoire pour l'humanitaire et c'est plutôt la ville qui s'adapte à eux. Ils n'ont pas beaucoup de contact avec les habitants, Et il y a le développement d'une bulle humanitaire et donc la non-adaptation et le non-intégration fait penser aux villes coloniales et il y a des rapports.

Souvent le déploiement et le besoin de se renfermer est un besoin de sécurité. Dans les villages, l'intégration se fait plus facilement. Est-ce que ce besoin de sécurité justifie ce renferment ?

D'autres exemples : les missionnaires, ils étaient paternalistes et les assimiler mais ils allaient vers les gens.

Il faut changer pour que l'aide humanitaire apprennent à se décoloniser. Assimilation encore maintenant pcq ce sont les RDC qui doivent apprendre l'anglais pour s'adapter.

Aymar Nyenyezi :

Sud-kivu : septembre 1932 : des milliers de congolais découvrent que leur territoire a été concédée à une entreprise minière belge. 3 zones : 1 zone où seuls les européens pouvaient aller, 1 zone pour les travailleurs africains et 1 zone pour des fermes pour fournir nourriture à la société minière.

Capitalisme basé sur la différenciation raciale : il y avait des mauvaises conditions de boulot mais africains n'avaient pas les mêmes avantages que les européens (ils sont noirs et donc ne sont pas considérés comme humains ou pas de la même façon)

Parler du décolonial c'est parler de race. Il faut intégrer la catégorie race dans la domination. La prise en charge différente des vies en fonction de la race. Il y a des contrats raciaux tacites.

Décoloniser c'est détruire.

Histoire coloniale et droit international encouragent le fait de penser que l'humanité ne peut être prise en charge que lorsque le droit le veut.

Le fonctionnement de l'État moderne occidental qui pose problème et qui crée un contrat racial.

Débat deuxième panel :

Est-ce qu'on peut décoloniser la coopération au développement ?

A.N. : La coopération au développement comme on la connaît, clairement non. Il faut la réinventer. Il faudrait déjà changer le terme développement. Une coopération de développement décolonisée ne ressemblerait en rien à ce qui serait.

F.B. : je ne sais pas si on peut décoloniser l'aide au développement et donc une aide qui descend du nord jusqu'au sud et donc un rapport déjà dominant. Relation déjà déséquilibrée. Il faut démonter la maison du maître et il faut avoir le courage et ce courage ne pourrait venir que d'un choc. Et ce n'est qu'une maison du maître, il y aussi celle des N-U qui échoue de se réformer depuis longtemps mais c'est un autre débat. Pour décoloniser les relations nord-sud, il faut tout changer et on ne veut pas attendre que les gouvernements s'y mettent, ça viendra d'en bas.

A.N. : il faut démonter la maison du maître. A la fin de la journée, est-ce que la maison est vraiment utile et c'est bien ce que Lucia a fait (F.B) pcq vous êtes venu sans aide de dgd ou autre. Nous n'avons pas besoin que vous veniez pointer du doigt nos problèmes et que vous nous disiez comment nous organiser Il faut qu'on sorte du mimétisme du monde blanc. Le monde des blancs est toujours la référence et ça nous prive de notre capacité de voir d'autres modèles et de sortir du modèle du maître et de l'esclave.

Il y a la question de la réparation économique, symbolique qui viendrait remplacer la coopération ?

A.N : La proposition qui est dans le rapport et qu'on doit arrêter de parler de coopération ou de solidarité et on doit parler de réparations, réparations pas des crimes mais plutôt des injustices.

F.B. : J'avais rencontré la commission belge et les parlementaires belges liaient les deux. C'est le nord qui définit les termes de la réparation. La coopération ne peut pas être la réparation. Il doit y avoir une réparation.

Il faut oser imaginer à quoi pourrait ressembler le nouveau monde.

La réparation n'est pas un acte de solidarité et c'est un droit.

M.C. : c'est une question très sensible. Je ne pense pas qu'il faut parler de réparation quand on parle de coopération internationale.

PUBLIC :

Si les relations internationales étaient déjà décolonisées, il n'y aurait pas question de restitution,... et on aurait des partenaires gagnant-gagnant. Réparation non seulement matérielle mais aussi mentale.

“Main qui reçoit et main qui donne”

Aymar : Innocence blanche : dans les plantations, etc les africains avaient l'impression que le maître même lors des violences faisaient cela pour leur bien. Innocence blanche, ils sont bons, ils sont là pour nous aider. Innocence blanche, blanc sauveur.

Fred : débat sur les excuses, les réparations etc débat du nord.

Public : SI on abolit la coopération internationale, les ONG vont-elles laisser des gens à leur sort ?

Fred : c'est au sud de choisir comment faire