

# Les partenaires locaux sont-ils satisfaits des OSC belges ? Que faut-il changer ?

*Etienne De Leeuw*  
*14 novembre 2022*



**Fédération francophone et germanophone  
des associations de coopération au développement asbl**

# Questionnement rapide en 10 points sur les relations des OSC belges avec leurs partenaires

- 1. Demandez-vous à votre partenaire s'il est satisfait de vous ?
- 2. Votre partenaire est-il « en pouvoir » de vous répondre vraiment ?
- 3. Selon des partenaires locaux, quels sont les éléments clés à améliorer dans la relation de partenariat ?
- 4. Pourquoi un partenariat plus égalitaire s'exprime-t-il avec plus de force (que) maintenant ?
- 5. Pourquoi est-il important de transférer plus de pouvoir aux partenaires locaux ?

# Questionnement rapide en 10 points sur les relations des OSC belges avec leurs partenaires

- 6. Notre objectif commun de développement empêche-t-il de rendre plus explicite la discussion sur la relation partenariale et d'analyser nos différences entre organisations ?
- 7. Les cadres et contextes externes sont-ils bien connus et adaptés aux deux parties ?
- 8. La culture occidentale et l'approche managériale du développement sont-elles en contradiction avec l'ambition d'un partenariat plus égalitaire ?
- 9. Quels changements sont-ils accessibles en interne, sur les cadres externes, les approches,...?
- 10. Quelles sont les processus à mettre en place pour tendre vers un partenariat plus égalitaire ?

# 1. Demandez-vous à votre partenaire s'il est satisfait de vous ?

Question pas fréquente...et pourtant essentielle.

Posée rarement et encore - de manière transversale.

Deux études des fédérations :

- 2022 étude « Shift the power » : entretiens semi-dirigés, centré sur la nature et détention et transfert du pouvoir petit échantillon (10 OSC africaines et une communauté locale en lien avec une dizaine d'ONG belges).
- 2013 « enquête Keystones » de satisfaction quantitative sur la relation partenariale (311 partenaires répondant provenant de 11 OSC belges).

## 2. Votre partenaire est-il « en pouvoir » de vous répondre vraiment ?

- Reconnaissance de la relation asymétrique.
- Modalités de « libération de la parole »
- Limite de l'approche non contradictoire
- Approche comparative toujours utile ?

### 3. Selon des partenaires locaux, quels sont les éléments clés à améliorer dans la relation de partenariat ?

1. Enquête comparative Keystone auprès des PL (anonyme) :
  - A jugé 6 domaines du partenariat : soutien financier, renforcement de capacités, soutien non-financier, administration, relation et communication, compréhension et apprentissage.
  - Globalement bon par rapport aux autres surtout meilleur en support financier, administration et relation et communication.
  - Dans les points plus négatifs : la relation de confiance, la prédiction financière, les audits financiers.
  - Dans les points plus positifs : l'amabilité du personnel et l'adaptabilité sur l'affectation des fonds.
  - Image général : réelle plus-value du partenariat.

### 3. Selon des partenaires locaux, quels sont les éléments clés à améliorer dans la relation de partenariat ?

2. Enquête « Shift the power » : Pouvoir sur - Pouvoir avec :

- Avec : partenariat plus collaboratif, équilibré et horizontal : jugé + en renforcement des capacités, partage d'information,...
- Sur : relation verticale encore très présente : peu de poids dans la stratégie, définition des programmes, décisions financières, normes et conditions, contrats de partenariat,...
- Pas en phase avec priorités locales, impact sur efficacité et créativité. Terni la position des partenaires et une autonomie financière,...
- Plus d'autonomie et de flexibilité = + grande crédibilité aux yeux des communautés locales et des gouvernements et une plus grande prise en compte des besoins locaux.
- Perpétuation d'une mentalité coloniale (50%), dépendance financière (40%), exigence des bailleurs des OSCI,...

## 4. Pourquoi ce souhait d'un partenariat plus égalitaire est-il exprimé avec plus de force (que) maintenant ?

- Contexte international du partenariat...autres acteurs avec d'autres approches.
- Libération de la parole
- Approche décolonisation
- Mouvements « d'éveil » (et contre-mouvement) dans les sociétés occidentales

## 5. Pourquoi est-il important de transférer plus de pouvoir aux partenaires locaux ?

- En lien avec notre raison d'être pour plus de justice et de droits.
- Répartition des richesses et du pouvoir
- Principe d'Istanbul : Les organisations de la société civile sont efficaces en tant qu'acteurs du développement lorsqu'elles poursuivent des partenariats équitables et solidaires.
- ODD 17 : partenariats inclusifs construits sur des principes et des valeurs, une vision commune,...
- Critère CAD développement: pertinence, efficacité, efficience, cohérence, viabilité, impact.

## 6. Notre objectif commun de développement empêche-t-il de rendre plus explicite la discussion sur la relation partenariale et d'analyser nos différences entre organisations ?

- Premier but = résultat de développement
- Dialogue centré sur nos actions communes
- Considéré comme « une seule entité »
- Faible identification des intérêts divergents.
- Peu d'espace de mise en avant des besoins, attentes,...des partenaires au-delà de l'action.
- Quel est notre objectif à LT entre résultat de développement et renforcement société civile ?

## 7. Les cadres et contextes externes sont-ils bien connus et adaptés aux deux parties ?

- Les cadres, les contextes bailleurs et la redevabilité ascensionnelle très présents dans le partenariat.
- Cadres pensés « nord » et bailleurs : s'assurer de l'investissement social
- Normes et règles communes « imposées »: durée du financement, planification par projet (canevas), hauteur du financement, redditions comptes,...
- Système en cascade et sur-réglementation
- Peu connus et peu compris par les PL
- Très peu conçu avec eux.

## 8. La culture occidentale et l'approche managériale du développement sont-elles en contradiction avec l'ambition d'un partenariat plus égalitaire ?

- Occident : approche universelle du développement ?
- Espace aux approches managériales différentes
- Donner de la valeur au temps « perdu »...
- Comprendre les cultures dans la relation de partenariat (la notion de clan, l'importance des liens sociaux « réels », des mécanismes de solidarités, l'importance de l'âge,...)
- Pouvoir dépasser les stéréotypes
- Remettre nos approches culturelles au centre

## 9. Quels changements sont-ils accessibles en interne, sur les cadres externes, les approches,...?

- Analyser systématiquement ce partenariat et le co-construire (nécessité du lien)
- Questionner ensemble les cadres externes
- Questionner/réduire/supprimer le lien financier:
  - Mise en réseau, création de coalition,...(quitter l'approche actions terrain en direct,...)
  - Financement direct des structures locales
  - Décision collective sur l'attribution des fonds
  - Réduction dépendance et diversification des sources de financement
- Valoriser d'abord la redevabilité «populations » (et ce depuis la planification).
- Négocier des modalités/approches/canevas/...plus égalitaires...et accord sur les valeurs.

# 10. Quelles sont les processus à mettre en place pour tendre vers un partenariat plus égalitaire ?

Recommandations étude « Shit the power » :

- Transfert de pouvoir = un processus : discussions bilatérales, discussions collectives entre OSCI, collectives entre PL, cadre nationaux de partenariat.
- OSCI : reconnaître le lien « transfert de pouvoir » et approches partenariales efficaces et équitables, s'engager pour le partage de décision stratégique et financière,...
- OSC africaines : de leurs valeurs questionner les relations de partenariats et plaider pour cadre national (priorités locales, niveau salaire, frais administratifs,...).
- Ateliers communs : échange d'expérience, feuille de route, chartes,...
- Comité technique « transfert de pouvoir ».