

Oxfam GB en partenariat

Une évaluation stratégique à l'échelle mondiale 2006/07

Résumé

28 septembre 2007

Remerciements

Ce rapport a été élaboré par une équipe d'évaluateurs indépendants : Daniel Start, Marieke Bosman, Victoria Iraola, Suraya Afiff, Sue Upton, Peter Wiles (dans un rôle consultatif), et avec la participation et le soutien précieux d'Annabel Wilson à Oxfam GB. De nombreux employés d'Oxfam GB et de nos partenaires ont facilité les travaux de recherche. Nous les en remercions. Pour un tout complément d'informations, veuillez contacter info@danielstart.com ou awilson@oxfam.org.uk

Résumé

1) Présentation de l'étude et des débats

En 2006 et 2007, Oxfam GB a entrepris une évaluation stratégique à l'échelle mondiale pour savoir comment elle travaillait en partenariat. Une équipe indépendante d'évaluateurs originaires des quatre continents a mené cette étude. Les objectifs de l'évaluation étaient les suivants :

- Comprendre comment les partenaires voyaient leurs relations avec Oxfam GB;
- Cerner ce qui marche bien dans les partenariats et ce qui a besoin de changer dans la manière dont Oxfam GB travaille avec tous ses partenaires ;
- Comprendre l'évolution de l'approche d'Oxfam GB aux partenariats et étudier sur le fond d'autres approches, nouvelles ou émergentes, de partenariats.

Dans le contexte du rapport et de l'étude, 'partenaire' se conçoit comme toute organisation qui a été financée par Oxfam GB entre 2005 et 2007. Cela a représenté environ 1500 organisations. Onze études de cas de partenariat ont été choisies, parce qu'elles représentaient différents types de partenariats et de problèmes associés, notamment un dans chaque région et un pour un programme humanitaire et un programme de campagnes d'Oxfam GB. Par ailleurs, une enquête a été envoyée aux 852 partenaires pour lesquels Oxfam GB avait une adresse de courriel. Le taux de réponse a été de 47 %.

Un examen de la littérature, des ateliers de travail pour le personnel, et des entrevues avec des informateurs clé ont permis d'établir cinq débats que l'étude a tenté d'approfondir:

1. **Quelle est la valeur ajoutée d'Oxfam GB, en dehors de celle de « bailleur de fonds » ?** Dans un monde mondialisé où les ONG nationales commencent à mobiliser directement leurs propres fonds, quelle est la valeur ajoutée d'Oxfam GB pour ses partenaires, en dehors de celle de donateur ?
2. **Jusqu'où Oxfam GB devrait-elle aller ?** Le cynisme qui imprègne de plus en plus la littérature quant à l'utilisation du terme 'partenariat' soulève la question suivante : Que voulons-nous dire par « partenariat » et quel est le « meilleur » type de collaboration ? Oxfam GB devrait-elle toujours rechercher un partenariat 'intégral'— avec les coûts que cela comporte, ou existe-t-il une autre approche ?
3. **Comment Oxfam GB peut-elle alléger pour ses partenaires le fardeau de la responsabilisation ?** Les problèmes de fraude et d'impact ayant imposé à nos partenaires des exigences plus strictes en matière de gestion 'centrée sur les résultats', comment Oxfam GB peut-il s'assurer que les demandes de responsabilisation apportent une valeur ajoutée à leur travail et ne deviennent pas une charge ?
4. **Comment Oxfam GB peut-elle trouver un juste milieu entre autonomie et respect des obligations ?** A l'ère de la gestion des risques et du contrôle des performances, comment Oxfam GB peut-il trouver un juste milieu entre la nécessité de contrôler et le désir d'autonomiser ?

5. **Comment Oxfam GB peut-elle rester impliquée sans empiéter sur l'espace des partenaires ?** Que doit faire Oxfam GB pour s'assurer que la nature de ses relations est transformationnelle et crée des changements durables et positifs dans les institutions avec lesquelles il collabore, tout en veillant à ne pas 'empiéter sur l'espace' des plus petites organisations nationales ?

Ces questions ont été considérées tout au long de l'évaluation. Un éclairage sur le fonctionnement des divers partenaires tiré des conclusions de l'évaluation est présenté dans les sections 2 à 8 et les conclusions figurent dans les sections 9 et 10.

2) Complémentarité et valeur ajoutée

Les principes de partenariat d'Oxfam GB reposent sur la complémentarité. Cette section s'intéresse aux perceptions que les partenaires ont de la valeur ajoutée d'Oxfam GB. Bien que l'appui financier soit central, 69 % des partenaires estiment qu'Oxfam GB est plus qu'un simple donateur. Quatre domaines pour lesquels Oxfam GB représente une valeur ajoutée ont été identifiés.

- **La capacité administrative et de gestion** - 60 % des partenaires ont déclaré qu'Oxfam GB investissait du temps et des ressources dans leur renforcement institutionnel. Un investissement grandement apprécié, mais assorti d'une demande de soutien supplémentaire pour les aider à développer leur autonomie financière et réduire leur dépendance vis-à-vis d'Oxfam GB. Le développement des institutions de la société civile (et des secteurs publics et privés travaillant en faveur des personnes défavorisées) est une des forces d'impulsion du travail de partenariat et est central au modèle de changement durable d'Oxfam GB. Il est par conséquent proposé qu'une stratégie de renforcement institutionnel soit clairement intégrée à tous nos accords de partenariat.
- **Le plaidoyer, l'influence et la crédibilité** – le soutien d'Oxfam GB dans le domaine du plaidoyer est extrêmement apprécié et devrait continuer. Rares sont les autres ONG internationales qui fournissent le même degré d'assistance qu'Oxfam GB. Les partenaires apprécient également énormément la crédibilité que leur confère leur association avec Oxfam GB. Il y a parfois des faiblesses de transversalité entre le travail de développement et le travail de campagne des programmes nationaux d'Oxfam. Il a été demandé à plusieurs reprises à Oxfam GB de s'engager davantage sur les priorités nationales qui avaient été identifiées par les partenaires en matière de plaidoyer plutôt que sur des objectifs internationaux.
- **Les informations, la connaissance et le réseautage** – Oxfam GB est apprécié de ses partenaires pour l'aide qu'elle leur apporte pour établir des connexions et accéder aux informations, mais davantage pourrait être fait dans ce domaine. Une approche systématique de la gestion des relations, l'élaboration de bulletins d'informations et de mises à jour thématiques ainsi que la distribution de ressources et publications intéressantes contribueraient grandement à l'amélioration des contacts et à la circulation des informations. La participation des partenaires à des événements conjoints pourrait également contribuer à un plus grand sentiment d'appartenance de leur part à la « famille Oxfam ». Il est possible qu'il y ait un enseignement à tirer de la manière dont Oxfam Novib soutient à distance ses homologues.
- **La facilitation, la réflexion et le soutien moral** – les partenaires dans l'ensemble ont trouvé qu'Oxfam GB avait une approche facilitatrice et réceptive au partenariat avec un accent marqué sur l'accompagnement, la réflexion et le

tutorat. Le soutien moral et l'encouragement d'Oxfam GB sont également très appréciés.

Le chargé de projet [PO, *Project Officer*] est décisif dans le développement de partenariats solides, surtout ceux qui ne se cantonnent pas à la réalisation des audits et au suivi des programmes. Dans la plupart des cas, les PO sont énormément respectés et font souvent un excellent travail, bien que complexe et difficile. Ils revêtent de plus en plus un rôle d'experts, de conseillers et d'accompagnateurs dans le développement organisationnel. Il est rare que leurs compétences plus « douces » soient explicitement valorisées dans les stages de formation ou durant les évaluations de performance. Il n'y a souvent pas grand-chose pour guider un nouveau PO dans un style de partenariat, sinon observer les autres membres du personnel autour de lui.

Les partenaires apprécient énormément le soutien des PO pendant leurs visites sur le terrain. Elles sont une occasion d'enrichir l'apprentissage et la réflexion. La majorité des partenaires souhaitent que ces visites augmentent en nombre et en durée. Selon eux, ces visites sont diluées par le temps consacré à la gestion interne et les systèmes de responsabilisation [*accountability*] et ils demandent à ce qu'elles en soient protégées. En relation avec ce point, selon plusieurs partenaires, les employés d'Oxfam GB sont parfois dénués d'une compréhension de la pauvreté sur le terrain et ils souhaiteraient qu'ils passent plus de temps dans les communautés afin de comprendre comment leurs partenaires perçoivent les causes de la pauvreté.

3) Clarté autour des rôles et responsabilités

Les résultats de l'enquête ont révélé que 78% des partenaires s'accordent pour dire qu'il y avait une clarté quant aux rôles et responsabilités de chaque partie. Au nombre des suggestions faites à Oxfam GB pour améliorer la clarté des rôles et des responsabilités, on peut relever :

- Une plus grande cohérence dans ses politiques et stratégies (25 % des partenaires établis ont fait remarquer qu'Oxfam GB changeait d'avis sur ce qu'il demandait de ses partenaires à la suite d'un changement de ses propres priorités ;
- Une meilleure coordination interne ;
- Moins de changements de personnel (réinvestir dans de nouvelles relations à chaque départ d'un employé d'Oxfam GB représente un coût important pour les partenaires, une situation que des contrats et des passages de relais de plus longue durée pourraient améliorer).

La section continue avec une présentation de plusieurs typologies de partenariats et d'un cadre simple pour étudier l'ampleur du champ de la collaboration (c'est-à-dire le nombre de fonctions qui sont coopératives) et la qualité des prises de décision conjointes (à savoir le degré d'autonomie de chaque partie à agir de manière indépendante). Il est important de reconnaître les coûts et les risques potentiellement associés à un modèle de partenariat « intensif » (aussi large que profond) tout en veillant également à ce que les décisions importantes soient prises conjointement. Il est également important d'explicitier dès le départ le degré d'influence respectif des partenaires dans différentes compétences décisionnelles, en vue de limiter les motifs de conflits. Plusieurs structures gestionnaires et organisationnelles ont été réexaminées.

4) Responsabilisation des partenaires vis-à-vis d'Oxfam GB

La majorité des partenaires impliqués dans les évaluations de fond estiment que les exigences d'Oxfam GB en matière de rapports sont moins onéreuses et plus raisonnables que celles de la majorité des autres bailleurs de fonds. Ils les considèrent également comme une exigence nécessaire dans notre environnement moderne de financement à "haute responsabilisation". Quelques-uns ont déclaré qu'ils apportaient une valeur ajoutée à la gestion de leurs projets, en leur donnant une chance de réfléchir à leur travail en prenant du recul. D'autres ont évoqué les améliorations apportées à leurs propres pratiques de responsabilisation du fait de travailler avec Oxfam GB.

Toutefois, il est incontestable que nos partenaires subissent le poids et le coût des exigences en matière de rapports, qui représentent environ 4 à 5 jours de travail par mois pour chacun de leurs employés. Certains partenaires ont suggéré que cela prenait 30% de leur temps et de nombreuses heures de travail pour les compléter. Les rapports absorbent également une grande partie du temps des PO d'Oxfam GB. Un appel a été lancé pour l'introduction d'exigences 'décentes' avec les suggestions suivantes :

- **Améliorer la réactivité et le feedback** – faire des rapports sans recevoir d'informations en retour a une valeur d'apprentissage limitée et donne l'impression d'un gaspillage de temps. Dans le meilleur des cas, les rapports écrits sont un catalyseur de dialogue verbal.
- **Utiliser des débriefings oraux et des visites sur le terrain** – la majorité des partenaires (surtout ceux issus d'une culture ou d'une tradition orale) les considèrent plus précieux que des documents de réflexion,. Les visites sur le terrain ont également été identifiées comme un moment privilégié pour aider les partenaires avec leurs rapports financiers et leur développement institutionnel.
- **Accroître leur facilité d'utilisation et leur cohérence** – tous les partenaires préfèrent des formats courts, cohérents et faciles à remplir avec des directives précises sur les informations qui sont exigées, par qui et pourquoi.
- **Intégrer les rapports financiers et narratifs** et veiller à ce que les employés des programmes et des finances travaillent de manière "connexe".

Dans deux des études de cas, Oxfam GB a alloué des subventions à ses partenaires spécifiquement pour embaucher des employés de programme ou de la finance dédiés à la responsabilisation. Plusieurs antennes d'Oxfam GB travaillent par l'entremise de personnel financier de proximité qui dispense une formation sur le tas à l'antenne du partenaire. Deux antennes ont également sous-traité le développement institutionnel à des sociétés privées spécialisées dans le développement organisationnel. Le partenariat PINORD offre à plusieurs partenaires un exemple de centralisation des ressources pour le développement institutionnel. Plusieurs cadres financiers d'Oxfam GB ont réclamé une standardisation plus explicite des niveaux et des systèmes de responsabilisation afin que les partenaires connaissent le niveau, les objectifs et les cibles qu'ils doivent atteindre. Ce modèle est testé au Pakistan et se base sur trois niveaux de capacités : argent, or et platine. Ce cadre général souligne la nécessité d'aborder les questions de développement institutionnel à l'amorce d'un partenariat et s'avère plus intéressant à titre de catalyseur de discussions et de planification, que ne le serait un cadre normatif rigide.

5) Responsabilisation d'Oxfam GB vis-à-vis de ses partenaires

Améliorer la responsabilisation d'Oxfam GB vis-à-vis de ses partenaires est un des moyens de remédier aux déséquilibres de pouvoir qui existent dans les partenariats. Seuls 54 % des partenaires interrogés s'accordaient pour dire qu'Oxfam GB devait leur rendre des comptes. Ce que réclament les partenaires :

- Une réévaluation des formules et des clauses les plus rigides de leur contrat ;
- des accords bilatéraux (avec le logo des deux partenaires) ;
- des précisions sur ce que le partenaire peut recevoir en plus du financement et sur les comportements qu'il est en droit d'attendre d'Oxfam GB ;
- des conseils sur la manière d'obliger Oxfam GB à rendre compte de ses actes [*to hold Oxfam GB to account*]

Les points suivants ont été discutés comme étant un moyen d'améliorer la responsabilisation :

- **Le respect des échéances de paiement** – seuls 66% des partenaires interrogés s'accordent pour dire qu'Oxfam GB tient les engagements qu'elle a pris en matière de paiements. Il est important qu'Oxfam tienne son principal engagement.
- **Des chartes de responsabilité mutuelle** – qui fournissent un cadre structuré à un dialogue ouvert sur les attentes et les engagements.
- **Des feedbacks à 360 degrés** – 59% des partenaires qui ont répondu à l'enquête s'accordent pour dire qu'Oxfam GB réagit bien face à des critiques constructives, mais qu'une évaluation régulière des performances, comme celle à laquelle les employés doivent se plier, serait une bonne discipline. Les ateliers de travail sur les études de cas ont été pour les partenariats une première occasion de le faire et ont en cela très appréciés.
- **Un engagement explicite et une résiliation de contrat équitable** – une des plus grandes inquiétudes pour nos partenaires est qu'ils ignorent totalement la durée de leurs relations avec Oxfam GB. C'est un point particulièrement préoccupant pour les petites organisations (dont moins de la moitié connaissent la durée de leur partenariat avec Oxfam GB). L'absence de consultation sur les stratégies de retrait est également une préoccupation. L'élaboration à un stade précoce de scénarios de retrait et d'accession à l'indépendance des partenaires permettrait de dissiper leurs craintes et de les aider à planifier leur avenir.
- **Une procédure de réclamations et de règlement des litiges** – les partenaires souhaiteraient l'introduction d'une procédure de réclamations structurée, mais il est, selon eux, plus important de mettre en place des systèmes pour régler les problèmes avant qu'ils ne dégénèrent.

Il s'agira :

- D'assurer que les partenaires savent comment contacter le supérieur ou le directeur du PO sans passer par un intermédiaire;
- De former en interne à Oxfam GB des 'secouristes' de la médiation qui peuvent intervenir à un stade précoce dans un conflit entre deux partenaires et les aider en continu à développer leurs relations;
- D'accéder à des animateurs externes pour des projets et des conflits plus complexes.

6) Equité et prises de décisions communes

Les décisions sont généralement prises plus rapidement et plus facilement quand le nombre de personnes impliquées est restreint. Il est toutefois important que les décisions qui auront des implications importantes pour les partenaires soient prises conjointement, ou du moins que l'influence du partenaire se fasse clairement sentir. L'existence d'un processus décisionnel conjoint est un indicateur clé de qualité dans la relation de partenariat.

20% des partenaires considèrent qu'Oxfam GB est « aux commandes » du partenariat et qu'ils ont peu d'influence sur les prises de décisions. 28% pensent qu'ils doivent se conformer au style de travail d'Oxfam GB. 14% disent qu'Oxfam GB leur demande de faire certaines choses qu'ils n'approuvent pas. Les études de cas ont également révélé que pour deux partenariats, dont un pour un projet humanitaire et un autre pour des campagnes au Royaume Uni – les partenaires sont très amers à propos du processus décisionnel et du degré de domination d'Oxfam. Plusieurs points permettant de redresser l'équilibre du pouvoir ont été identifiés :

- **L'assouplissement des cultures et des attitudes dominantes** - Oxfam GB est une puissante organisation, dont le personnel, instruit, débordant d'assurance, et qui peut facilement dans un travail opérationnel conjoint se laisser tenter par un rôle dominateur surtout dans les activités de campagnes et parfois dans le travail humanitaire. Il y a peu d'excuses pour se montrer défaitiste sur la question des inégalités de pouvoir. Oxfam GB a peut être beaucoup d'argent, mais travailler de manière conjointe – si c'est ce qu'elle décide de faire – est autant une question d'attitude et de choix que d'équilibre du pouvoir.
- **Transparence et partage d'informations** – 26 % des partenaires estiment qu'Oxfam GB ne les consulte pas avant de remanier significativement leur stratégie et méthodes de travail. En particulier, ils demandent avec insistance une démystification des structures et des processus décisionnels d'Oxfam GB – surtout en ce qui concerne le financement.
- **Partager les risques et les récompenses** – plusieurs commentaires des partenaires ont évoqué ce qu'ils percevaient être l'intérêt personnel d'Oxfam dans le travail médiatique (et le fait qu'occasionnellement elle occupait le devant de la scène dans le travail humanitaire). Un partenaire sur lequel a porté une étude de cas pensait que les risques et les dangers de leur travail de plaidoyer n'étaient pas partagés par Oxfam GB;
- **Partager et reconnaître les coûts réels** – plusieurs partenaires doivent supporter les coûts organisationnels associés à la réalisation des projets d'Oxfam GB. Ces coûts sont parfois assumés personnellement par les employés des partenaires qui font des heures supplémentaires et parfois par les organisations. Tandis qu'un certain degré de cofinancement n'est pas en soi une mauvaise chose, il devrait au minimum être pleinement reconnu. Oxfam GB devrait encourager les organisations partenaires à adopter de bonnes pratiques comme la comptabilisation du coût complet et à reconnaître les coûts cachés qu'ils supportent. Le risque sinon est que les organisations se débattent avec des problèmes financiers au point de ne jamais pouvoir développer leur capacité institutionnelle.

7) Valeurs partagées, cultures, rapport et confiance

74% des partenaires qui ont répondu à l'enquête s'accordent pour dire qu'Oxfam GB partage et respecte leurs valeurs et convictions, et 86 % des partenaires éprouvent un fort sentiment de solidarité avec Oxfam GB. Selon les commentaires de plusieurs partenaires, ces sentiments avaient contribué à la force de leurs relations. Cinquante-six % des partenaires interrogés pensaient qu'Oxfam GB avait été positivement influencé par leurs propres valeurs.

Sur les 11 partenariats étudiés, il y avait un rapport organisationnel particulièrement fort entre Oxfam GB et deux organisations religieuses de taille moyenne au Honduras et au Malawi qui partageaient toutes une forte culture d'engagement personnel et qui avaient des relations explicites et équitables (ou horizontales). Les différences de culture organisationnelle entre Oxfam GB et ses partenaires ont tendance à tourner autour :

- Des théories et modèles de développement différents ou inexplorés, par exemple sur la manière de travailler avec le gouvernement ou le secteur privé ;
- Les différentes attentes à l'égard des styles de partenariat, en particulier la manière dont les décisions sont prises et le champ d'influence de chaque partie ;
- Des différences de styles professionnels, en particulier des « heurts » bureaucratiques avec d'autres grandes organisations (Oxfam GB est parfois vécu, surtout par les plus petites organisations, comme étant obnubilée par les documents et très britannique culturellement).

Plus de 47 commentaires répondant à l'enquête portaient sur l'importance de la qualité des relations. La confiance est vécue comme le pilier de bonnes communications et comme le « terreau » ou le capital social d'un partenariat réussi - enrichissant les bénéficiaires du travail coopératif et réduisant ses coûts.

Dans certains cas, la confiance s'est développée à partir de relations personnelles et de respect mutuel qui existaient déjà, mais en général la confiance doit être gagnée, et pour cela c'est une question de temps : le temps passé à planifier, à travailler, à réexaminer et réfléchir ensemble. Les suggestions suivantes sont également utiles :

- **Faire preuve de politesse, intervenir au moment opportun et choisir ses mots avec soin** – surtout dans la correspondance échangée ;
- **Partager les problèmes** – 79% des répondants à l'enquête s'accordent pour dire qu'ils n'ont aucun problème à discuter de leurs problèmes avec Oxfam GB, et plusieurs d'entre eux n'éprouvaient aucune crainte à avoir des échanges francs. Le Honduras a offert une tribune ouverte où des solutions peuvent être trouvées conjointement ;
- **Parler des valeurs, de la vision et de l'approche** – rares sont les partenaires d'Oxfam GB qui ont eu des discussions explicites sur leurs valeurs. Toutefois, lorsque cela a été tenté, il s'est trouvé que l'expérience était intéressante. Souvent les définitions de certains mots doivent être approfondies s'ils semblent nébuleux. La synergie est souvent plus importante autour des valeurs et de la vision de haut niveau qu'autour de questions plus terre à terre comme les théories de changement et les cultures de travail.

Il est important de se souvenir que les partenariats reposent sur des équipes d'individus qui travaillent ensemble dans leurs organisations respectives. Les relations personnelles sont centrales aux partenariats inter-organisationnels d'Oxfam GB. Il se peut que les mécanismes de gestion au sein d'Oxfam doivent davantage mettre l'accent sur la facilitation de rapports personnels entre organisations tout en cherchant à mitiger les vulnérabilités auxquelles ils peuvent donner naissance (en particulier les problèmes avec l'institutionnalisation des partenariats).

Tandis que les chargés de projets (PO) d'Oxfam GB s'acquittent très bien d'un travail extraordinairement difficile et divers, il ne semble pas qu'il y ait de cadre bien défini pour faciliter par le développement professionnel, le perfectionnement des aptitudes interrelationnelles desquelles ils dépendent. Il y a suffisamment de latitude pour introduire une approche plus systémique, qui pourrait notamment comprendre un cadre de compétences relationnelles, des ressources de formation et des séries de notes d'orientation. Les détachements ont également été évoqués comme un moyen de développer la collaboration organisationnelle.

8) Modèles de partenariat émergents

Cette étude a permis de dégager des idées sur des opportunités de nouer de nouvelles formes de partenariat.

- **Faciliter les partenariats multiples** – de plus en plus, Oxfam GB noue des partenariats sur plusieurs fronts avec les communautés, les ONG, les gouvernements et les autres ONG internationales. Le modèle de PINORD montre comment Oxfam GB peut commencer à soutenir des groupements de partenaires – de ce fait réduisant les coûts individuels de transaction – tout en développant en même temps des associations et des alliances. Une situation qui fait faire à Oxfam GB des économies d'échelle pour l'appui et le renforcement institutionnel et qui facilite la coopération plutôt que la concurrence.
- **Développer de plus petites organisations** - Oxfam GB inspire beaucoup de respect dans le secteur du développement pour le renforcement institutionnel et le tutorat intensif qui visent à développer les organisations naissantes ainsi que pour l'appui qu'elle offre aux dirigeants émergents de la société civile. Cela soulève toutefois des questions quant aux moyens de protéger son investissement. Certains modèles de capitalisme à rendement social peuvent être utiles pour l'avenir.
- **Travailler avec le gouvernement** - Oxfam GB travaille avec les gouvernements au niveau local depuis des dizaines d'années et de nouvelles possibilités de travailler dans un rôle consultatif auprès des gouvernements nationaux sont en train d'émerger. Il s'agit principalement d'œuvrer vers la réalisation de changements d'attitudes et de comportements – à l'aide de compétences de consultation et d'accompagnement.
- **Mettre en place des partenariats entre secteur privé et public** – Oxfam GB est déjà bien avancé dans la facilitation de l'accès au marché pour les petits producteurs. A une plus grande échelle, il existe des possibilités d'appuyer les entreprises indirectement, par l'entremise de syndicats, de sociétés, de services et des liens commerciaux tels que Fairtrade.

9) Faire des choix stratégiques pour les partenariats

En conclusion, l'étude revient à certains des grands débats :

Au-delà du rôle de donateur

- Les partenaires apprécient l'appui offert par Oxfam GB dans leurs activités de plaidoyer et souhaitent qu'Oxfam se mobilise avec eux, en mettant sa crédibilité et son influence au service des questions qui les intéressent – en particulier au niveau national.
- Pour les partenaires, Oxfam GB est vécu comme un connecteur entre les connaissances, les idées et les réseaux d'organisations du monde entier.
- Les partenaires souhaitent qu'Oxfam GB s'engage dans des partenariats stratégiques sur le long terme et les guide vers l'indépendance.

Jusqu'où devons-nous aller ?

- Les relations d'Oxfam GB avec ses partenaires sont complexes car elles incluent de multiples formes de collaboration. Par exemple, un partenariat peut être basé sur un modèle de sous-traitance, tout en revêtant des aspects de coentreprise (par exemple autour de la propriété de la marque) et comportant également des éléments de réseau (par exemple autour du plaidoyer).
- Les prises de décisions partagées peuvent revêtir des formes différentes, et une approche qui repose, pour chaque question, sur le consensus et la pleine participation n'est pas toujours rentable ou utile. La clarification à un stade précoce des compétences décisionnelles de chacun est en cela un élément clé de la gestion des attentes et du désamorçage des conflits.
- Il est important que les partenaires ne courent pas avant de savoir marcher et que suffisamment de temps et d'énergie soient investis dans le développement du « capital relationnel » dont ils dépendent.
- Les coûts de la gestion de la collaboration peuvent être réduits par la création d'un capital de confiance, de respect, et d'engagement personnel mutuel.

Alléger le fardeau de la responsabilisation

- Les partenaires insistent sur l'importance de la réflexion, des évaluations et du dialogue face-à-face mais retirent moins de profit des processus rédactionnels. Ils demandent que le temps d'écoute et de réflexion du PO avec les partenaires soit préservé.
- Les rapports n'ont d'utilité que s'il y a apprentissage, c'est-à-dire quand ils catalysent les feedbacks et, dans l'idéal, le dialogue.
- Le temps passé à développer des relations et une compréhension entre Oxfam GB et ses partenaires est décisif car il facilite la responsabilisation mutuelle.

Autonomiser plutôt que contrôler

- Des mécanismes de responsabilisation en amont – tels le feedback à 360 degrés et des chartes de responsabilisation mutuelle – font contrepoids à la responsabilisation en aval et rehaussent la valeur et la perception de justice de tout le système de responsabilisation.
- Oxfam GB est perçue comme étant dominante dans certaines situations, et il lui est demandé de privilégier la coopération plutôt que la rivalité.
- La domination est plus une question d'attitude que de pouvoir réel. Les relations « horizontales » dérivent principalement d'un choix et les cadres doivent montrer la voie.
- Il existe au sein d'Oxfam GB une multitude de pratiques exemplaires pour égaliser les relations. Parmi elles, on peut relever l'assouplissement des cultures et des attitudes dominantes, la démystification des structures et des

processus de financement à Oxfam GB, le partage de l'exposition médiatique et la reconnaissance des contributions financières cachées que font souvent nos partenaires aux projets en omettant de comptabiliser tous leurs coûts.

Diriger en restant en retrait et en n'occupant pas tout l'espace

- Les partenaires demandent qu'Oxfam GB reste présente sur le terrain et assume un rôle d'animateur et d'accompagnateur en prenant soin de ne pas les dominer, rivaliser avec eux et empiéter sur leur espace.
- Oxfam GB peut se prévaloir d'une large expérience dans le soutien de leaders émergents dans le champ du développement. Cette démarche repose sur les Agents de Projet d'Oxfam GB. Ce sont des directeurs de contrat compétents doublés d'animateurs expérimentés : Par exemple, en dirigeant les évaluations participatives organisationnelles, en facilitant les examens stratégiques du plaidoyer, en encadrant les leaders locaux et en conseillant les organisations.
- Même s'il y a une baisse de financement, l'influence d'Oxfam GB peut continuer, moins basée sur sa richesse en tant qu'organisation que sur le respect qu'elle inspire.
- Pour continuer à développer une culture de partenariat participatif, il faut avoir une direction engagée à le faire, récompenser les performances des partenariats et investir dans les compétences, mais ce qu'il faut par dessus tout reste l'investissement en temps de la part du personnel.