



Illustration par Christine Harrison

ROMPRE LES BARRIERES DU SCEPTICISME POUR UN PARTENARIAT CONSTRUCTIF ET EFFICACE

Mon expérience au Sénégal – par Bernadette Sadio

Notre ambition était de parvenir à regrouper en réseau des organisations communautaires de base (ou CBO), travaillant dans le secteur rizicole en vue de favoriser une meilleure implication des acteurs et leur donner plus de poids et de voix, à travers le programme PINORD (Programme d'appui aux Initiatives du Nord). Mais pourquoi ce modèle de partenariat, une première en Afrique de l'Ouest, n'a-t-il pas créé l'engouement initialement souhaité?

A PROPOS DE L'AUTEUR

Bernadette rejoint Oxfam il y a 8 ans, et occupe plusieurs fonctions au bureau de pays du Sénégal mais aussi dans l'équipe régionale de plaidoyer et d'humanitaire, où elle acquit une expérience importante dans la gestion du partenariat. Depuis un an, elle travaille dans l'équipe de Programme Quality, ses principales responsabilités étant de s'assurer que les programmes d'Oxfam en Afrique de l'Ouest suivent les normes de programmation et nos principes de partenariat¹.

SERIE « PARTNERING FOR IMPACT »

Le partenariat est le pilier de la façon dont Oxfam conçoit le monde et contribue activement au changement. Toutes nos activités sont guidées par ce principe² : du développement à long terme à l'intervention humanitaire et la prévention des catastrophes, en passant par les campagnes et le plaidoyer. Mais que cela signifie-t-il pour notre personnel? Chaque jour apporte de nouveaux défis et de nouvelles opportunités, comment gérer tout cela ? Suite à un atelier d'écriture³, cette série d'études de cas a été développée afin de partager et d'examiner ce qu'on apprend des professionnels confirmés à propos du partenariat.

1 LA BARRIÈRE DU SPECTICISME

Le processus a été parsemé d'embûches, se caractérisant par un scepticisme mutuellement partagé. Ces divergences de points de vue au sein d'Oxfam, et la réticence de certaines CBO⁴ peuvent se comprendre, les règles traditionnelles d'engagement entre partenaires étant bouleversés pour aller vers un modèle de partenariat peu connu : le modèle de réseau. L'être humain est généralement assez réfractaire au changement et ce modèle de partenariat (un réseau d'organisations communautaires) était assez nouveau pour Oxfam en Afrique de l'Ouest.

Oxfam doit investir davantage dans une approche de partenariat plus inclusive et qui mette l'accent sur le renforcement des capacités des partenaires. Cela fait non seulement partie de nos valeurs mais constitue un pilier de notre politique de partenariat.

Dès le début du processus de mise en réseau, des réticences se sont fait sentir de part et d'autre.

AU SEIN DES CBO

Ces réticences provenaient principalement de la FDL (Fédération du Lao), qui est partenaire d'Oxfam depuis 1986.

« Ils veulent nous absorber. Cette idée de fédérer ne nous satisfait pas encore. Nous avons notre ancrage communautaire, nous avons des projets en cours, nous allons devoir partager avec eux nos maigres ressources. Il faudra que nous soyons très prudents. » M. Guelel Niang, Président de la FDL.

En effet, la FDL jouissait en son temps d'une certaine légitimité auprès de sa communauté, à travers le succès des projets mis en œuvre et financés par Oxfam, notamment en ce qui concerne le soutien aux femmes. Le témoignage des femmes, recueilli lors du diagnostic des CBO (financées par Oxfam dans la zone), confirmait la satisfaction de la communauté et principalement des femmes qui avaient reçu des financements pour des activités maraichères et pour la commercialisation du riz et du lait.

AU SEIN D'OXFAM

La Direction Régionale nouvellement en place à l'époque de la mise sur pied du PINORD, était sceptique au modèle de partenariat proposé, car, comme on l'a dit plus haut, il s'agissait d'un modèle nouveau, qui impliquait des modes de collaboration et d'appui jusque-là inconnus de la région d'antan.

Le scepticisme de cette Direction du Bureau Régional pour l'Afrique de l'Ouest se justifiait aussi par le questionnement de la pertinence d'un tel modèle pour la problématique du riz au Sénégal. Elle soutenait que le fait de mettre en réseau des partenaires pour travailler dans le secteur rizicole, ne pouvait qu'être voué à l'échec, comme elle a indiqué sur ses propos : *« C'est une perte de temps, vous n'allez jamais réussir. La place des importations du riz dans le marché national et la politique autour des importations et les habitudes alimentaires, rendent impossible votre projet de partenariat⁵. »*

L'équipe pays de l'époque, par contre était convaincu que cette mise en réseau restait le meilleur moyen pour mieux appuyer les CBOs dans la prise en charge de la problématique du riz local dans la zone d'intervention ; car pour le personnel pays, *« mettre en réseau des CBOs leur permettrait de :*

- D'améliorer l'accès du riz local aux marchés ;
- Renforcer les capacités des organisations de producteurs;
- Développer l'entrepreneuriat féminin au sein de la filière riz. »

2 COMMENT AVONS-NOUS GERÉ CES OBSTACLES ?

Malgré les réticences initiales, les organisations membres du PINORD ainsi que l'équipe du bureau au Sénégal ont surmonté ces obstacles. **Détermination et dialogue ont été les clés du succès.**

Tant l'équipe d'Oxfam au Sénégal que les organisations membres du PINORD étaient convaincues qu'ensemble, elles auraient un meilleur impact et que les organisations communautaires de base travaillant dans un même secteur devaient allier leurs forces pour atteindre les résultats escomptés. Cette prise de conscience a donc motivé l'équipe du bureau au Sénégal ainsi que les organisations communautaires à couronner leur partenariat de succès.

Le dialogue franc et sincère entre l'équipe du bureau au Sénégal et les membres du PINORD a été un facteur déterminant dans la mise en œuvre du programme. Ensemble nous avons entamé de bonnes discussions et une très bonne communication dès le début de la mise en œuvre du programme et tout au long du partenariat. Des rencontres au bureau du Sénégal et sur le terrain avec les partenaires ont permis d'asseoir les bases du partenariat, de lever toute ambiguïté et de mieux appréhender les contours de ce nouveau modèle de partenariat. Et tout au long du partenariat, cette communication n'a pas faibli.

Le succès du programme PINORD

PINORD Organisations de base	Nb de membres	Hommes	Femmes
ADENA - Association pour le Développement du Namarel	7 030	3 375	3 655
UJAK - Union des jeunes agriculteurs	4 828	1 884	2 944
ADESCAW - Amicale Socio-économique Sportive et Culturelle des Agriculteurs du Walo	22 897	10 770	12 127
FPA - Fédération des périmètres autogérés	15 000	11 500	4 500
FDL - Fédération du Lao	17001	8 514	8 487
FAFD - Fédération des associations du Fouta pour le Développement	22 600	9 040	13 560
TOTAL	89 356	45 083	45 363

Le programme a de suite atteint d'importants résultats qui se sont inscrits dans la durée :

- **des alliances stratégiques entre des organisations agricoles, nationales et internationales ont été créées** (par exemple avec le Conseil National de Concertation des Ruraux (CNCR), et des Organisations paysannes et de Producteurs de l'Afrique de l'Ouest (ROPPA) ;
- un consensus a vu le jour entre les différents acteurs de la filière pour un riz de qualité, débouchant sur la Charte de la qualité du riz de la Vallée en 2007 (pour la promotion d'un riz de qualité), ce fut une première au Sénégal ;
- la mise en place d'un fonds de crédit '« Démarche qualité »' et d'un fonds de garantie pour la commercialisation de masse du riz ;
- **être consulté par le gouvernement du Sénégal dans toutes les discussions touchant à la filière rizicole.** Depuis 2007, le PINORD a toujours fait parti de la délégation sénégalaise pour les négociations sur les Accord de Partenariat Economique (APE). Par ailleurs, le PINORD a été cité par le Président de l'époque, M. Abdoulaye Wade, comme étant un programme modèle endogène ;
- le PINORD a **renforcé l'esprit de solidarité entre ses organisations membres** : les organisations partenaires se soutiennent mutuellement. Une localité d'un des partenaires a, par exemple, été ravagée par des inondations et c'est tout le PINORD qui s est mobilisé pour la soutenir ;
- le programme PINORD est parvenu à encourager et soutenir **susciter des femmes entrepreneurs dans le secteur rizicole dans la vallée du fleuve Sénégal.** Par exemple, Mme Bassine Gaye, membre du PINORD, fut la première femme dans toute la vallée du fleuve à créer sa propre micro-entreprise rurale. Par ailleurs, Mme Korka Diaw fut la première femme rurale analphabète, membre du PINORD, à la tête de sa propre entreprise. En 2015, elle faisait partie des dix principales femmes entrepreneurs et leaders au Sénégal⁶. Son entreprise compte actuellement trois unités de transformation, dispose de périmètres rizicoles et emploie des jeunes et des femmes.

3 RECOMMANDATIONS

EN INTERNE :

- **Renforcer les liens entre le bureau régional et le bureau pays :** des tensions peuvent exister entre les différents bureaux, au sein même de l'organisation. Toutefois, nous avons également l'occasion, malgré nos différents points de vues, de travailler et d'apprendre les uns des autres. Le programme n'en serait que renforcer. Par exemple, en créant les conditions d'une communication ouverte et régulière entre bureau régional et bureaux pays, en vue de renforcer le dialogue mais aussi garantir une très bonne compréhension et adhésion mutuelles aux objectifs et orientations des programmes des bureaux pays. L'accompagnement et les visites terrains sont aussi souhaités, cela démontrerait l'intérêt placé sur les programmes pays et mais aussi donneraient plus de crédit à l'organisation vis-à-vis des partenaires et des communautés avec qui l'on travaille.

AVEC LES PARTENAIRES :

- **Renforcer les liens de solidarité et de coaching des organisations partenaires.** Les partenariats vont au-delà des financements. Ils permettent, par exemple, la mise en relation avec d'autres structures traitant de la même problématique du riz au niveau national, et régional, et le renforcement des capacités en matière de plaidoyer pour mieux défendre leur secteur.
- **Mettre en valeur et soutenir les capacités des organisations communautaires de base** dans la prise en charge des problématiques qui les concernent avec le soutien nécessaire, notamment par un appui institutionnel : locaux, équipements de bureau en renforcement de capacités (formations sur les aspects clés de la gestion d'un programme comme les finances, le travail de suivi et d'évaluation, les actions de plaidoyer, etc.).
- Trouver un moyen de **documenter et communiquer ce processus** de mise en œuvre : par le manuel de procédure, malheureusement il n'existe pas de document complet expliquant comment ce partenariat a été créé et dressant les enseignements tirés de ce processus. Cela permettrait un meilleur apprentissage sur le processus de mise en réseau au sein d'Oxfam au-delà du pays.
- Allouer davantage de moyens pour soutenir ce type d'approche partenariale : par exemple **mener des activités de lobbying auprès des bailleurs de fonds pour favoriser les investissements dans ce modèle de partenariat à travers la mise en réseaux**, en prenant soin de bien définir les rôles et responsabilités de chacun.

4 CONCLUSION

L'expérience du réseau PINORD a permis d'approcher ce partenariat de manière innovante. Le PINORD, qui est à la fois un réseau et un programme, est devenu une Fédération d'organisations paysannes reconnue au niveau national, régional et international. Il est actif au-delà même du programme, et est devenu un acteur incontournable dans le secteur, non seulement rizicole mais agricole au Sénégal.

Le PINORD est donc **l'exemple concret de partenariat et de développement durable** car malgré le retrait d'Oxfam, en 2009, le programme continue à se développer, à lever ses propres financements, à jouer un rôle d'influence dans le secteur de la production rizicole. Il est devenu un acteur incontournable dans la filière rizicole au Sénégal.

NOTES

- 1 Principes et valeurs d'Oxfam: <https://www.oxfam.org/fr/principes-valeurs> (dernier accès en mai 2016)
- 2 Plus d'information sur les principes de partenariat d'Oxfam : <https://www.oxfam.org/fr/principes-valeurs>
- 3 Un atelier d'écriture dans ce contexte désigne un processus qui sollicite la créativité des participants et des animateurs, afin de développer des études de cas.
- 4 CBO: community based organization. A **community based organization**, public or private non-profit (including a church or religious entity) that is representative of a **community** or a significant segment of a **community**, and is engaged in meeting human, educational, environmental, or public safety **community** needs.
- 5 Rapport d'évaluation Stratégique du Partenariat, mené en 2006.
- 6 Ce classement a été réalisé par un organe de presse sénégalais , REWMI

© Oxfam GB mai 2016

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

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

Pour toute information complémentaire sur les problématiques abordées dans ce document, veuillez contacter programmelearning@oxfam.org.uk par courriel.

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

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

Publié par Oxfam GB pour Oxfam International sous l'ISBN 978-0-85598-739-8 mai, 2016.

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

OXFAM

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