

Nouer des partenariats

Le rôle négligé de la facilitation

Auteur : Alan Fowler, Inter-Mediation.org, Herbertsdale, Afrique du Sud < alanfowler@compuserve.com >

Que l'étiquette « partenariat » soit appropriée ou non, le message de ce numéro de Capacity.org est clair : en matière de prestation de services, les liens de coopération sont primordiaux. Cette affirmation est moins évidente pour les processus qui créent des interactions performantes entre diverses organisations : villages, ministères, collectivités locales, agences d'aide, ONG, sous-traitants du secteur privé, etc. Il convient donc de se pencher sur le recours, trop négligé, à l'appui de professionnels compétents qui apprennent aux organisations à coopérer efficacement.

Aucun acteur ne peut remédier seul à la pauvreté, à l'inégalité, à l'injustice et à la mauvaise gouvernance. Un développement efficace passe par des partenariats multisectoriels, pour utiliser le jargon actuel. Il s'agit en général de combiner des rôles, des capacités techniques et des motivations que l'on trouve dans les sphères publiques et privées et dans la société civile.

L'expérience pratique atteste qu'il est difficile d'établir des liens entre les actions d'intervenants qui diffèrent au plan des cultures, des pouvoirs, des structures, des calendriers, des incitations, des ressources, des mandats, des maîtres d'ouvrage, des processus internes, des connexions et des mesures de la performance. Des études montrent régulièrement que des gâchis, des retards, des sous-décaissements, des conflits et des frustrations apparaissent lorsque des acteurs de plus en plus nombreux collaborent à des initiatives d'aide sans investir adéquatement pour assurer un bon départ aux processus d'engagement.

Comment une alliance ou un partenariat voient-ils généralement le jour ? Qui en prend la tête ? Qui est compétent ? Qui paie ? Les réponses résident dans la manière dont les bailleurs et les pouvoirs publics planifient et négocient les projets d'aide, et lancent des appels d'offres.

Les principes du partenariat

Indirectement, le leadership dans le partenariat revient « naturellement » aux bailleurs ou aux pouvoirs publics qui adoptent en général des approches réglementaires leur permettant d'être « aux commandes ». Les principes du partenariat (égalité, négociation des conditions de l'engagement, répartition équitable des risques et des avantages) sont rarement reflétés dans les modalités d'établissement des relations. Par conséquent, le partenariat souffre d'un déficit de confiance. Les parties impliquées se cachent derrière les contrats, invoquent la

responsabilité, adoptent une position défensive quand les choses tournent mal, et se mettent en avant lorsqu'elles vont bien.

Toutefois mieux vaut prévenir que guérir. On peut donc mettre l'accent sur l'importance de la facilitation et de l'intermédiation des relations au tout début du processus. La spécialisation et la compétence professionnelles dans le développement des partenariats sont maintenant reconnues et couchées sur papier. Le Plan d'accréditation des intermédiaires du partenariat, et des organisations telles qu'Inter-Mediation.org nous en donnent des exemples.

Faciliter les relations

La facilitation peut prendre deux formes. La plus simple consiste à recourir à une personne externe qui est chargée de convoquer les réunions et d'assurer la médiation entre les organisations qui nouent des relations de travail. Cette personne peut également procéder à un suivi du partenariat et faire rapport sur ce partenariat au bout d'un certain temps. Cette ressource professionnelle agit en toute indépendance et neutralité. Toutefois, cette option n'est pas suffisamment appréciée et trop rarement utilisée.

L'autre option est un processus plus complexe : une des parties devient « membre » ou facilitateur interne. Autrement dit, les interlocuteurs reconnaissent la valeur de l'un d'entre eux en ce qui concerne les tâches de préparation, de convocation de réunions et de médiation. Il reste un point délicat : reconnaître l'indépendance et l'impartialité de cette personne. Il est intéressant d'observer que la facilitation de partenariats incombe souvent à des conseillers en développement organisationnel ou à des experts du renforcement des capacités. La mission consistant à améliorer les capacités d'un client place le facilitateur dans une position unique de « semi-détachement engagé » dans laquelle il peut aussi être chargé de travailler avec un vaste réseau relationnel. Si des ambiguïtés demeurent, l'intérêt de cette contribution nouvelle à des partenariats performants s'avère de plus en plus dans la pratique.

Liens

Inter-Mediation.org

Partnership Brokers Accreditation Scheme