

ACCOMPAGNER LES ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE EN AFRIQUE DE L'OUEST DANS LEUR DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL : DÉFIS, SUCCÈS, PRATIQUES

ATELIER DE PARTAGE D'EXPÉRIENCES - DAKAR, 21-22 NOVEMBRE 2017



INTRODUCTION

Les Fondations [MAVA](#) et [PeaceNexus](#), basées en Suisse, appuient respectivement la conservation de la nature et la consolidation de la paix. Ces deux organisations se retrouvent dans leur approche d'appui : toutes deux ont placé l'accompagnement au développement organisationnel (DO) de leurs partenaires au cœur de leurs stratégies d'intervention.

Lors d'un atelier tenu à l'Institut Gorée les 21 et 22 novembre 2017 et ouvert par son directeur Doudou Dia, les deux fondations ont convié un panel restreint de professionnels basés dans la région avec des expériences avérées dans l'accompagnement¹. L'objectif était de donner un espace de débats sur la thématique de l'accompagnement des organisations de la société civile (OSC) en DO en Afrique de l'Ouest. Plus précisément, cette rencontre visait à :

- Favoriser un échange concret et ouvert entre professionnels sur les défis rencontrés et pratiques déployées dans l'accompagnement au développement organisationnel dans la région ;
- Permettre une prise de contact entre Fondations engagées dans ce type d'appui et consultants, dans l'optique d'une mise en relations avec des partenaires futurs.

¹ Voir liste des participants en annexe (Annexe 1)

Le présent rapport synthétise les principaux échanges tenus au long de l'atelier :

- **Session 1 – Contexte ouest-africain, OSC et développement organisationnel : défis et opportunités**
- **Session 2 – Réflexions autour du rôle d'accompagnant**
Perspectives de structures d'appui : les expériences de MAVA et PeaceNexus
Perspectives de consultants : défis majeurs et approches possibles
- **Session 3 – Approfondissement des rôles et postures de conseil et d'accompagnement**
- **Conclusions**

Ce rapport est le fruit des réflexions collectives des personnes suivantes, que les Fondations MAVA et PeaceNexus tiennent à remercier sincèrement :

Ben Kwami AGBANYO
Théodore BADONTE
Mamadou Houlata BAH
Youssef CISSE
Gaëtan DELGADO
Amy Rose KONATE
Aichatou MOUNKAILA
Georges Hilaire OUEDRAOGO
Mamadou SECK
Patricia SENNEQUIER
Agathe SY – OUEDRAOGO

Pour MAVA :
Simon MERIAUX

Pour PeaceNexus :
Héloïse HEYER
Luc LAFRENIERE
Deborah REYMOND

SESSION 1 – CONTEXTE OUEST-AFRICAIN, OSC ET DO : DÉFIS ET OPPORTUNITÉS

Les participants ont mené une réflexion collective autour du contexte affectant le travail des OSC dans la région. En plusieurs groupes, ils se sont penchés sur les questions suivantes :

1. *Quels sont les défis principaux, à la fois sur le plan interne et externe, que rencontrent les OSC dans la poursuite de leur mandat de changement social ?*
2. *Quelles pistes de solution le DO offre-t-il face à ces défis ?*



DÉFIS PRIORITAIRES RENCONTRÉS PAR LES OSC

Groupe 1

- **Gouvernance associative** caractérisée par des problèmes de leadership et des tensions autour de la gestion des ressources humaines
- **Modèle économique des OSC** en perte de vitesse
 - ⇒ Mobilisation des ressources (interne et externe) difficile, marquée notamment par un phénomène de captage des financements par les ONG du nord qui pousse les OSC locales vers un rôle d'exécutant, les affaiblit et affecte leur capacité à articuler leur impact
- « **Crise de fin de cycle** » : la plupart des OSC de la région sont issues de modèles nés dans les années 1980-90, aujourd'hui dépassés. Cette inadéquation se manifeste par des problèmes de gouvernance et la crise de leur modèle économique. Les structures qui fonctionnent le mieux aujourd'hui sont celles qui ont réussi à forger un nouveau modèle façonné par exemple par davantage d'engagement citoyen.

Groupe 2

- **L'absence de veille prospective** et de réflexion sur le futur affecte la capacité des OSC à anticiper les besoins futurs. Le fait que les organisations peinent à se projeter leur pose des difficultés de négociation et des difficultés de financements
- **Leadership & Gouvernance interne** : les modèles/modes de fonctionnement dominants stagnent et manquent de précision en termes de rôles internes notamment. L'inadéquation des modèles de gouvernance avec les valeurs affichées par ces OSC crée des **problèmes de légitimité** à l'interne et *in fine* limite la capacité des OSC à convaincre à l'externe
- **Opportunisme et dispersion** : le manque de spécialisation des OSC peut limiter leur degré de professionnalisme et d'expertise. Certaines peinent à affirmer leur identité lorsqu'elles se dispersent entre trop de sujets, par volonté de saisir toutes les opportunités de financement
- A ces défis clés, s'ajoutent des **risques sur le plan externe** tels que la menace que font parfois peser les pouvoirs publics sur l'espace d'action des OSC et la raréfaction des financements.

Groupe 3

- **Dépendance vis-à-vis des ressources externes**: dépendant de façon prédominante de ressources externes, les OSC peuvent peiner à explorer les opportunités de financement présentes localement, et à trouver l'espace pour affirmer leur propre identité. Le défi n'est pas seulement quantitatif mais aussi qualitatif : les modalités de financement peuvent impacter fortement l'agenda et les façons de faire des organisations.
- **Absence/ insuffisance de vision stratégique et de pilotage.**
- Les OSC **peinent à se spécialiser et à se professionnaliser**, ce qui est aussi lié aux défis autour de la qualité et de la structuration des ressources humaines
- Cette difficulté de positionnement s'accompagne parfois d'une **ambiguïté vis-à-vis de leur environnement politique et religieux**, se traduisant par des allers-retours entre immixtion ou non
- **Absence (ou faible degré) de gouvernance et pratiques de détournement** (de fonds et d'objectifs) qui affectent leur légitimité
- L'engagement au sein d'OSC peut s'effriter par **manque de vie associative réelle** (gouvernance, réunions internes, rapportage) ainsi que le manque de renouvellement des ressources humaines et du leadership.

PISTES DE SOLUTION OFFERTES PAR LE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Groupe 1 En réponse aux défis, le DO peut permettre de :

- **Clarifier l'identité, le positionnement, et l'ancrage social de l'organisation** en utilisant le DO comme base d'une réflexion prospective
- **Cerner le contexte** et mieux assumer son identité, y compris en investissant sur les capacités de capitalisation et la pérennisation
- S'inscrire dans des réflexions sur des questions centrales telles que l'engagement citoyen, l'intérêt général, et le lien avec les partenaires : **le DO bien compris permet de nouer des alliances**
- **Apprendre et s'adapter de manière continue ; prendre conscience des leviers de changement**
- **Parvenir à une compréhension partagée et à une maîtrise des rôles et responsabilités au sein de l'organisation**, ce qui permet une mise en mouvement de l'organisation de façon plus alignée et efficace.

Groupe 2 En réponse aux défis, le DO peut permettre de :

- **Former à l'approche orientée sur le changement** et amorcer une réflexion sur la mission de l'organisation
- Mettre en place une réflexion prospective
- **Favoriser la multi-sectorialité** dans les interventions en mettant à contribution d'autres acteurs, et ce dans le but de permettre une meilleure exploitation des ressources techniques disponibles entre les OSC (démarche de formation de coalitions)
- **Développer des outils de communication et de prise de décision adaptés** à l'environnement (cadrage des prises de décision)
- Promouvoir **la culture de l'éthique et de l'équité** dans les OSC.

Groupe 3 En réponse aux défis, le DO peut permettre les éléments suivants – à condition de s'assurer que le timing du processus de DO et le temps envisagé pour les changements soient adéquats:

- **Appropriation de l'identité et retour aux fondamentaux**, notamment en parvenant à une clarification et bonne compréhension de la vision interne et des valeurs de l'OSC
- **Capacitation en matière de DO en interne :**
 - ⇒ **Auto-diagnostic** participatif, étape préalable importante dans beaucoup de cas pour permettre de s'approprier l'agenda de changement au sein de l'organisation
 - ⇒ Mise en place de **mécanismes d'auto-contrôle et de démocratie interne**
 - ⇒ **Précision et suivi des rôles et responsabilités** en interne pour la poursuite d'objectifs de changement, permettant un engagement partagé en interne dans un processus de DO.
- **Développement d'une culture d'apprentissage** : en allant voir ce qui se passe ailleurs, en se questionnant avec les bénéficiaires et les partenaires.

La présentation du travail de chaque groupe a été suivie d'**un échange en plénière** qui a fait ressortir la conclusion globale suivante. Si la réflexion met en lumière un nombre très important de défis et traduit même un sentiment de crise traversant la société civile ouest-africaine, les participants soulignent l'importance d'apporter des nuances à cette grille de lecture :

- **Toutes les OSC ne traversent pas les défis évoqués avec la même intensité.** Les perceptions des participants quant aux défis et à la capacité des organisations à s'en saisir dépendent aussi du type d'organisations qu'ils accompagnent. Les OSC ne sont pas un bloc monolithique : leurs niveaux d'actions, les sujets traités, les modalités d'intervention et d'influence varient fortement. Dans ce cadre certaines parviennent à se positionner, à s'adapter et à agir de façon efficace, notamment via des stratégies de spécialisation.
- La **reconnaissance de l'importance de se saisir des enjeux de DO** pour affronter un contexte en évolution semble grandir, non seulement dans des structures plus larges et établies mais aussi pour des OSC plus petites actives au niveau communautaire.
- De façon globale, les multiples défis et bouleversements évoqués représentent aussi **une opportunité de recomposition du paysage associatif autour de nouveaux modes d'action.** Par exemple, les participants ont souligné l'intérêt et le potentiel de transformation représenté par les nouveaux mouvements citoyens portés par les jeunes, tel que le « Balais citoyen » au Burkina ou le mouvement « Y en a marre » au Sénégal. Afin que les OSC nées de ces mouvements s'orientent vers un impact durable sur le terrain, elles devront, d'après les participants, gérer intelligemment leurs ambiguïtés éventuelles entre engagement citoyen et politisation, et aller au-delà de l'instantanéité qui fait leur marque de fabrique en opérant un tournant vers la veille prospective.



SESSION 2 – RÉFLEXIONS AUTOUR DU RÔLE D'ACCOMPAGNANT

a. Perspectives de structures d'appui : les expériences de MAVA et PeaceNexus

Dans un premier temps, cette session a été consacrée à une présentation plus détaillée des deux fondations organisatrices et de leurs approches respectives en matière de développement organisationnel (voir PowerPoints en annexes 2A et 2B).

- **MAVA** : du fait de son retrait en 2022, la MAVA cherche à renforcer la durabilité d'un certain nombre de ses partenaires clefs travaillant à la conservation de la nature, au travers d'activités de DO. Consciente de la diversité de ses partenaires, la Fondation MAVA offre des possibilités d'appui modulables, allant d'un appui ponctuel répondant à des besoins précis (de formation notamment), à un appui DO complet (2 à 3 ans) axé sur la durabilité financière et/ou la résilience organisationnelle.
- **PeaceNexus** : Dans le cadre de son action dédiée au renforcement des acteurs jouant un rôle clé dans la consolidation de la paix, la Fondation PeaceNexus a placé depuis plusieurs années le développement organisationnel au cœur de ses aires d'appui. Ce choix part de la conviction qu'en sélectionnant ses partenaires de manière rigoureuse (appel à propositions) puis en les appuyant sur le long terme (2-3 ans) dans la poursuite des changements internes qu'eux-mêmes jugent cruciaux pour l'atteinte de leurs objectifs, PeaceNexus peut contribuer à dynamiser leur impact dans la prévention et résolution des conflits.
- **Rôle des consultants** : Pour MAVA comme pour PeaceNexus, l'accompagnement en DO repose sur la collaboration avec des consultants en DO qui apportent l'appui de proximité à leurs partenaires. Si cette relation triangulaire peut prendre des formes différentes (choix et contractualisation du consultant par les organisations partenaires dans le cas de PeaceNexus), les deux fondations mettent l'accent sur une communication tripartite régulière, notamment dans le but de permettre un bon suivi des processus et une plus grande flexibilité de l'appui sur cette base.
- **Défis et dilemmes** : Soucieuses d'ajuster leurs approches aux besoins et réalités de la région, les deux fondations se sont ouvertes sur des défis particuliers rencontrés jusqu'ici, qu'ils se rapportent à des questions de culture organisationnelle (difficultés de certaines OSC à aborder de façon ouverte certains défis internes), au manque de réseaux sur place, ou à différentes compréhensions de la notion de DO (renforcement des capacités technique vs processus de changement).
- **Echanges en plénière** : Au-delà de quelques questions spécifiques à l'égard des deux fondations (paramètres du désengagement de la MAVA, nombre de partenaires de chaque fondation, temporalité des appuis), les participants ont apprécié le partage des approches et thématiques. La question clé sur laquelle ils ont rebondi, qui se pose tant aux organisations d'appui qu'aux consultants, est de savoir **comment renforcer les capacités des organisations tout en augmentant leur autonomie**. Pour les accompagnants, paradoxalement, devenir « inutiles » à l'organisation peut être un signe de succès si cela témoigne de la capacité de l'organisation à poursuivre ses efforts d'amélioration continue de façon autonome.

b. Perspectives de consultants : défis majeurs et approches possibles

Un second temps d'échanges était consacré aux **défis concrets rencontrés par les accompagnants soutenant des processus de DO**.

Défis liés à la temporalité de l'accompagnement

- On trouve souvent un contraste entre la volonté affichée de changement d'une organisation et la pleine compréhension du degré de temps et d'investissement nécessaires pour mener à bien ces changements.
- Amener les gens à des changements de comportement, tel que le suppose le DO, prend du temps, alors que les mandats d'accompagnement sont souvent de court terme. La gestion de ce paradoxe ressort comme une expérience récurrente et partagée. L'une des approches soulignées consiste à démarrer un processus de changement par une « phase de décristallisation », consistant à mettre en place un espace de dialogue interne comme préalable au processus de changement.
- Un processus de changement met les gens en situation de vulnérabilité et crée de l'incertitude : il est important de prendre cette dimension en compte en s'assurant par exemple que le rythme donné au processus ne prolonge pas inutilement ces situations de vulnérabilité.

Défis liés à l'origine d'un mandat de DO, aux lignes de communication et de redevabilité

- Beaucoup de participants soulignent la tension pouvant prendre place lorsqu'un processus de DO est initié par une organisation commanditaire externe, souvent un bailleur, qui vise des objectifs pouvant être en contradiction avec les capacités et le rythme d'absorption du récipiendaire.
- Pour l'accompagnant, un défi clé se pose dès le démarrage d'un mandat : bien cerner l'engagement réel de l'organisation (en contraste avec sa volonté de satisfaire un bailleur) et comprendre qui définit les objectifs et à quelle aune sera mesuré le succès de l'accompagnement.
- Le principe de neutralité est questionné : comment bâtir une relation de confiance avec l'organisation accompagnée lorsqu'elle vous soupçonne de vouloir lui imposer l'agenda d'un autre ? La tension peut être forte, notamment s'agissant de savoir quels éléments communiquer et à qui pour respecter un mandat donné, avancer dans la bonne direction, et préserver la confiance avec les différents acteurs impliqués.

Défis liés à la posture d'accompagnant

- Une question se pose quant à la posture d'accompagnant : d'expert, celui-ci doit pouvoir se reconvertir si nécessaire en « non-sachant » prêt à marcher au rythme de l'organisation qu'il accompagne et à admettre ses erreurs et tâtonnements. Ces « douceurs amères de l'accompagnement » ouvrent souvent la voie à une réelle appropriation et pérennité des changements finalement advenus.
- La nécessité de mesurer et gérer les espoirs et les attentes émergeant autour d'un processus de DO est soulignée. Alors même qu'on appuie une organisation à se projeter dans une vision de changement, tracer un chemin et des ambitions réalistes apparaît essentiel pour limiter l'apparition de frustrations trop importantes pouvant mener à une perte de sens, et des résistances futures vis-à-vis de tout processus de DO.

Défis liés aux interactions entre dimensions individuelle et organisationnelle

- La question de comment gérer les dimensions individuelles et organisationnelles d'un processus de DO est soulevée : si les personnes visent à un changement de leur organisation, elles ne sont pas forcément prêtes à changer elles-mêmes. Le(s) leader(s) estime(nt) souvent que les changements requis incombent au staff en interne ou à l'environnement externe. Le staff, quant à lui, aspire souvent à des changements au niveau du leadership.
- Le défi du leadership est mentionné de façon récurrente : dans le contexte ouest-africain en particulier, comment penser l'organisation des rôles autour du leadership, comment interagir avec ce niveau dans le cadre de l'accompagnement, et comment appuyer la transition d'un leadership très individuel et personnalisé à des systèmes de leadership plus collectifs?

A la suite de ce tour de table, une problématique récurrente a pu être approfondie : **comment accompagner un processus de changement de manière efficace lorsque celui-ci suscite de fortes résistances et tensions internes ?**



Comment accompagner un processus de changement de manière efficace lorsque celui-ci suscite de fortes résistances et tensions internes ?					
<i>Groupements et titres formés dans l'échange en plénière</i>	Encourager l'expression des résistances	Reconnaitre et valoriser l'aspect individuel	Co-crée pour co-porter le changement	Etre conscient de soi et de son impact et adapter son approche en conséquence	Comprendre les enjeux en cartographiant le changement
<i>Cartes des différents groupes</i>	- Créer un espace d'écoute autour des peurs - Légitimer les résistances, ne pas stigmatiser.	- Utiliser des questionnaires ou entretiens individuels (résultats anonymes) - Apporter un appui-conseil individualisé aux personnes et équipes (CA, Bureau exécutif, équipes...).	- Créer un processus inclusif où les différentes parties prenantes sont impliquées - Garantir la prise de parole de toutes les parties prenantes - Utiliser des approches participatives : méthodologies de discussion ciblée, de construction de consensus - Transformation menée par des champions : créer un groupe d'impulsion représentatif.	- Accompagner via un principe d'équidistance des parties prenantes (<i>neutralité</i>) - Engagement dynamique (<i>questionnement de la posture et possibilité de neutralité</i>) - Préparer l'environnement avec des citations – outils de perception.	- Comprendre la nature, les causes et les personnes en jeu dans la « résistance » - Comprendre les résistances pour développer des réponses adaptées et différenciées - Identifier les intérêts de chaque partie prenante - Comprendre les enjeux - Définir des objectifs de DO clairs (<i>cas de résistance par manque de lisibilité</i>).

De l'exercice de catégorisation et des échanges en plénière sont ressortis deux points principaux, l'un faisant consensus et l'autre débat :

- La nécessité de **favoriser l'émergence d'un portage collectif et inclusif interne, éventuellement mené par des « champions »**, ressort comme l'une des principales voies à explorer pour surmonter les difficultés liées aux résistances ou tensions internes pouvant émerger lors d'un processus de DO.
- Le point de débat principal a porté sur le souhait **soit de rechercher une posture « neutre » dans l'accompagnement, soit d'assumer un « engagement dynamique »** guidé par les valeurs de l'accompagnant. Si la notion de neutralité est clarifiée comme attachée au principe d'inclusivité et de participation de tous, sans imposer un agenda externe, le groupe reconnaît aussi que tout accompagnant apporte nécessairement avec lui un vécu et des approches spécifiques. Quelle que soit l'approche privilégiée, être conscient de soi, de ses biais éventuels, de son impact, et être prêt à se questionner, est alors souligné comme l'un des aspects les plus déterminants de la qualité d'accompagnant.

SESSION 3 – APPROFONDISSEMENT DES RÔLES ET POSTURES DE CONSEIL ET D'ACCOMPAGNEMENT

Afin de démarrer la discussion sur les différents rôles d'accompagnant qu'un spécialiste en DO peut être amené à jouer, les organisateurs ont introduit une typologie articulée autour de différents rôles de conseil. La grille de neuf rôles ci-dessous (et traduite par PeaceNexus pour les besoins de l'exercice) a été développée par *Douglas P. Champion, David H. Kiel et Jean A. McLendon* en 1990². Les indications en italique et en rouge, qui représentent respectivement la posture et le type de soutien associés à chaque rôle, sont quant à elles le fruit du travail de l'*International Peacebuilding Advisory Team (IPAT)* d'Interpeace et de Jan Ubels³.

↑ Responsabilité vis-à-vis de la croissance (des capacités)	COACH	MENTOR	PARTENAIRE
	<i>« Vous le faites vous-mêmes. Je serai votre caisse de résonance »</i>	<i>« Vous l'avez bien fait. La prochaine fois, vous pouvez ajouter ceci »</i>	<i>« Nous le ferons ensemble et apprendrons les uns des autres »</i>
	Questions, angles d'approche, confirmations	Feedback spécifique, partage d'expériences, suggestions	Collaboration, solutions conjointes
	FACILITATEUR	ENSEIGNANT/FORMATEUR	MODELE
	<i>« Vous le faites vous-mêmes, j'assisterai le processus »</i>	<i>« Voilà quelques principes que vous pouvez considérer pour résoudre ce type de problèmes »</i>	<i>« Je vais le faire, vous observerez de façon à pouvoir apprendre de moi »</i>
	Soutien au processus ou leadership	Principes et pratiques d'internalisation	Solutions exemplaires à copier
	OBSERVATEUR REFLECTIF	EXPERT TECHNIQUE	EXPERT « HANDS-ON »
	<i>« Vous le faites. J'observerai et vous dirai ce que je vois et entends »</i>	<i>« Je répondrai à vos questions au fur et à mesure »</i>	<i>« Je vais le faire pour vous. Je vous dirai quoi faire »</i>
	Observations	Réponses et indications spécifiques	Solutions, instructions détaillées
	→ Responsabilité vis à vis des résultats (livrables)		

A travers un exercice de placement sur la grille (reproduite au sol), les participants ont été amenés à se questionner sur les différents rôles qu'ils jouent et qui sont attendus d'eux:

- S'agissant du rôle de conseil qu'ils assument « par défaut » (c'est-à-dire le rôle dans lequel ils sont naturellement le plus à l'aise), les participants ont principalement identifié les rôles de facilitateur, de coach/mentor et de formateur – bien qu'ils aient relevé la multiplicité des rôles qu'ils assument en fonction des circonstances.
- Répondant à la question « quel est le rôle que les organisations (bénéficiaires de l'appui) ont le plus tendance à attendre de vous ? », la majorité des participants ont hésité « puisque les partenaires

² Une copie de cet article, publié en anglais, est disponible en annexe de ce rapport (annexe 3A)

³ Les réflexions d'IPAT et de Jan Ubels sur la question, inspirées de l'annexe 3A, sont disponibles en annexes (Annexes 3B et 3C)

attendent tout de nous », avant de globalement se déplacer dans la case « expert technique ». **Face à ce décalage marqué entre les attentes des organisations et le rôle « par défaut » des accompagnants, les participants ont relevé qu'il incombe aux consultants de préciser leur rôle d'accompagnement et de fixer des limites face aux multiples demandes dirigées à leur endroit.**

- En conséquence du refus de se substituer aux organisations, les participants ont identifié le rôle de « modèle » comme *le rôle qu'ils jouent le moins*, voire même comme celui qu'ils se refusent à jouer, favorisant plutôt les approches qui permettent aux consultants de se placer sur un terrain d'égal à égal avec les organisations accompagnées. **Bien que fréquemment attendu par certains partenaires et (surtout) par leurs bailleurs, le rôle d'expert « hands-on » a également été identifié comme un rôle duquel s'éloigner.**
- *S'agissant du rôle d'accompagnement le plus à même d'apporter un changement durable*, les participants ont principalement privilégié les rôles de coach et de facilitateur, lesquels permettraient aux organisations de mener elles-mêmes la conduite du changement. **Plusieurs participants ont souligné se sentir responsables du processus et non de son contenu**, et ont mis en avant le rôle de facilitateur que doit aussi jouer tout conseiller technique. Il est également intéressant de relever les **différences d'interprétation vis-à-vis du rôle de « partenaire »**. Soucieux de maintenir une certaine distance, identifiée comme une source d'objectivité, certains participants voient ce rôle comme étant également à éviter. D'autres, au contraire, identifient la casquette de partenaire comme le rôle de « compagnonnage » à même de tisser des relations de confiance et d'apporter les changements durables recherchés, et comme permettant la combinaison des différentes casquettes que devra nécessairement prendre l'accompagnant.
- Les partages montrent que **les mandats ayant abouti à un changement durable sont souvent ceux où la trajectoire du rôle d'accompagnant a pu évoluer, de façon intentionnelle et de concert avec l'organisation accompagnée, en fonction des besoins et au cours du processus**. En faisant part de leurs expériences, plusieurs participants ont par exemple mis en lumière une trajectoire démarrant par un rôle d'observateur réflexif (phase de diagnostic), puis oscillant entre facilitateur, coach et formateur, pour finir en démarche de compagnonnage.

Cet exercice spatial a ensuite permis de dégager **des enjeux clés autour de la relation triangulaire** entre organisation accompagnée, accompagnant en DO et organisation partenaire⁴ (bailleur ou mandataire). Si chaque bailleur a sa propre pratique en la matière, la relation triangulaire s'accompagne de toute façon de défis particuliers. Pour les consultants, les constats suivants s'imposent :

- **Rares sont les occasions où les termes de référence (TDR) publiés initialement correspondent à la réalité des besoins et/ou dénotent d'une convergence entre les attentes de l'organisation accompagnée et celles du partenaire financier ou technique**. Reconnaissant qu'une certaine dose d'ambiguïté est inhérente à tous les TDR (le plus souvent rédigés lorsque l'organisation et son partenaire « se cherchent encore ») les participants ont partagé des idées pouvant contribuer à une meilleure négociation et compréhension mutuelle des mandats d'accompagnement :
- ⇒ **Des réunions d'orientation et de re-précision des TDR entre toutes les parties concernées apparaissent comme une clé du succès**. En début de processus, elles permettent d'établir des garde-fous et de démarrer la mission sur la base d'une compréhension mutuelle des objectifs. Pour autant, le mandat co-construit qui en émerge ne doit pas devenir un carcan mais permettre des

⁴ Au vu de la difficulté pour les OSC d'acquérir les fonds propres nécessaires à un accompagnement en DO, l'immense majorité des processus rencontrés dans la région par les participants sont financés par une organisation tierce.

ajustements en cours de route, tels que l'évolution ou le prolongement du mandat d'accompagnement.

- ⇒ **La relation triangulaire met les consultants face à des questions délicates en matière de redevabilité, notamment s'agissant des modalités de partage de l'information entre les différentes parties.** Bien qu'ils soient souvent contractés directement par les PTF, les consultants considèrent qu'ils « appartiennent » avant tout aux organisations partenaires dans la mesure où c'est pour elles qu'ils travaillent à un processus de changement. Dès lors, bien qu'un partage soutenu d'information vis-à-vis du partenaire financier puisse dans certains cas permettre davantage de flexibilité dans la mission et/ou dissiper certains malentendus, il peut également donner lieu à un sentiment de surveillance, nuire à la relation de confiance qui doit s'instaurer avec les organisations poursuivant un processus de DO, et affecter négativement leur capacité à prendre leurs propres décisions. Face à ces difficultés, les consultants jouent souvent un « rôle tampon » clé en aidant les organisations à articuler leurs positions, rôle qui, de l'expérience des participants, est parfois facilité par des relations contractuelles tripartites.

CONCLUSIONS

Un dernier tour de table a permis à chacun d'exprimer les éléments marquants à l'issue de la journée :

- **Pour les participants :** ils ont mentionné leur appréciation des échanges entre professionnels apportant des angles de réflexion et expériences diverses, notamment en termes de type d'organisations qu'ils accompagnent. L'exploration des différents rôles et casquettes dans l'accompagnement a été particulièrement appréciée, comme une grille de lecture qui peut servir très concrètement dans la pratique. Ils ont également retenu l'utilité d'un tel espace de dialogue et de structuration d'une pensée collective comme complément précieux à un métier souvent très individuel. Finalement, ils ont relevé l'intérêt de voir deux fondations occidentales joindre leurs efforts pour entamer une telle réflexion avec des consultants basés dans la région, et ont émis le souhait d'avoir un rapport d'atelier comme support de capitalisation.
- **Pour PeaceNexus et MAVA :** les fondations organisatrices ont tenu à adresser leurs remerciements à tous les participants pour avoir répondu à l'invitation et avoir été si ouverts et engagés durant les échanges malgré la journée courte et le fait de ne pas se connaître au préalable. Les perspectives apportées notamment sur la relation triangulaire permettent déjà de mieux cerner les enjeux et la manière dont elles peuvent ajuster leurs modalités de travail au service du partenaire accompagné : qu'il s'agisse d'aborder la question des rôles dans les TDR initiaux ; de mettre en place des échanges tripartites au démarrage de l'accompagnement et à intervalles réguliers durant le processus ; ou de revoir les attentes et rôle de chacun au fur et à mesure. Pour les deux fondations, ces échanges ont été riches d'apprentissage et d'enseignements, qu'il s'agira d'intégrer à leur pratique, que ce soit dans la région ou plus généralement. Ils se réjouissent donc de garder le contact avec tous les participants.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1	Liste des participants
Annexe 2A	Présentation de la Fondation MAVA
Annexe 2B	Présentation de la Fondation PeaceNexus

Ressources en anglais :

Annexe 3A	<i>Advisers' roles</i> , Champion, Kiel, McLendon, 1990
Annexe 3B	<i>Effective advising in complex and fragile situations</i> , IPAT, 2015
Annexe 3C	<i>Roles: what do they provide/deliver?</i> , IPAT & Jan Ubels Training Coaching Advice, 2016