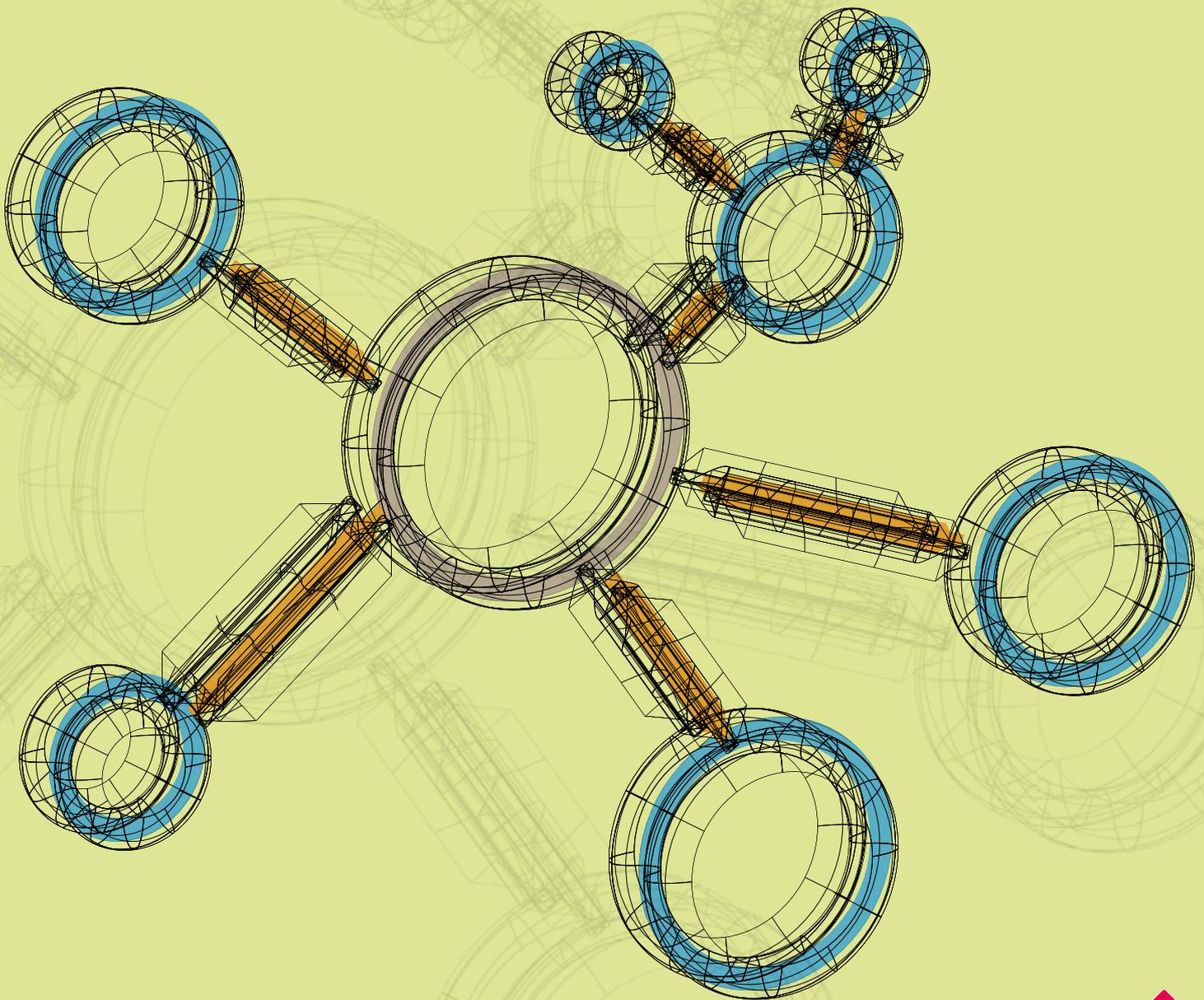


# CONSTRUIRE UNE RELATION PARTENARIALE FRUCTUEUSE

Démarche et outil

Septembre 2016





# DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT DE LA RELATION PARTENARIALE

Un article<sup>1</sup> publié conjointement par Avocats Sans Frontières et le COTA met en évidence une série d'enseignements et de questionnements autour de la relation partenariale entre organisations de la société civile du Nord et du Sud, issus de la pratique et de l'analyse de leurs relations de partenariat. Dans la foulée et en continuité avec le travail des auteurs, nous présentons une proposition de démarche et d'outil pour accompagner et apprécier l'évolution d'une relation entre partenaires. Nous nous attacherons à décrire l'esprit de la démarche, ses principes directeurs, et à partager un outil simple, flexible et adaptable pour appréhender une relation partenariale, fruit des différentes dynamiques d'accompagnement menées par le COTA et d'ateliers collectifs organisés tout au long de l'année 2015 sur le thème du partenariat.

<sup>1</sup> Celine Lemmel, Franck Signoret, "Le partenariat Nord-Sud à l'épreuve du quotidien : Une dynamique riche, complexe, aux multiples facettes", ASF/COTA, février 2016.



## PARTENARIAT ET RELATION PARTENARIALE

Le partenariat est devenu depuis une quinzaine d'années le nouveau mot d'ordre, ainsi qu'une condition pour obtenir des financements publics et mener des actions de développement. Ce principe a été consacré dans la Déclaration de Paris de 2005 et réaffirmé lors des sommets d'Accra (2008) et de Busan (2011) réunissant l'ensemble des acteurs de la coopération au développement.

Les multiples définitions du partenariat dans le secteur de la coopération au développement se rejoignent en général sur les aspects « de réciprocité, d'égalité, d'équilibre du pouvoir, de droits, d'obligations et de responsabilités partagées, d'un engagement pour une interaction à long terme autour de buts et d'objectifs communs mais aussi de valeurs » (Fowler, 2002, cité par Navarro-Flores, 2007<sup>2</sup>). Cela implique respect, confiance mutuelle et des efforts pour construire un degré de réciprocité dans la prise de décision, l'évaluation et les questions de redevabilité. (Smillie, 1995, cité par Navarro-Flores, 2007<sup>3</sup>).

En Belgique, le gouvernement et les ONG sont arrivés en 2008 à un accord sur la manière d'interpréter le concept de partenariat dont les fondements, conformément à la Déclaration de Paris, sont « l'appropriation, l'alignement, la responsabilité mutuelle, la transparence et la gestion axée sur les résultats »<sup>4</sup>. (SPF Affaires étrangères, 2010).

Une définition récente, issue d'une réflexion menée par des ONG luxembourgeoises, introduit le concept **de relation partenariale, qui renforce l'aspect dynamique (le partenariat vu comme un processus) et induit une certaine relativité (chaque relation partenariale est unique)**. Le partenariat se conçoit alors comme une relation basée sur la complémentarité, l'écoute, la réciprocité, la transparence, le consensus, la confiance et le respect mutuel. Cette relation s'organise autour de valeurs et de buts communs, nécessitant la mise en place de règles claires concernant les droits, les devoirs et les responsabilités de chacune des parties et une interaction régulière.<sup>5</sup> (Cercle de Coopération des ONGD du Luxembourg, 2013).

S'il existe une conception plus ou moins consensuelle du partenariat, la mise en œuvre concrète du principe de travail en partenariat est toutefois confrontée aux réalités du secteur de la coopération au développement et de la solidarité internationale : concurrence de plus

en plus forte pour l'obtention de financements, course aux projets, objectif de rentabilité, pression financière et sur les résultats, persistance d'approches paternalistes, décalage entre les valeurs humanistes affichées et les pratiques quotidiennes de terrain. Le partenariat vécu est en fait beaucoup plus complexe que le partenariat pensé ou signé (convention).

Une chose est le partenariat, contractualisé ou non, idéalisé ou non. Une autre est la **relation partenariale** qui inclut la façon dont le partenariat est conçu et imaginé mais aussi la façon de le mettre en œuvre et de le vivre. Raison pour laquelle le concept de relation partenariale, à travers sa dimension dynamique, nous semble plus adapté. Il permet de confronter les principes énoncés qui fondent la relation partenariale à la pratique quotidienne, et d'apprécier dans quelle mesure se développe une relation satisfaisante pour toutes les parties.

### QUELQUES ENSEIGNEMENTS ISSUS DE LA PRATIQUE ET DE L'ANALYSE DE RELATIONS DE PARTENARIAT

Un des objectifs du COTA dans le cadre du programme co-financé par la DGD sur la période 2014-2016 consiste à renforcer les capacités d'analyse et d'apprentissage d'un échantillon d'OSC belges en vue d'une socialisation plus large des enseignements. Ce travail d'accompagnement vise à faire évoluer la qualité des relations partenariales développées par des OSC au Nord comme au Sud, mais aussi les conceptions et les visions stratégiques du partenariat.

Nous avons donc eu l'opportunité de tester plusieurs démarches d'accompagnement, de créer des outils pour apprécier l'évolution d'une relation partenariale, de croiser les perceptions des uns avec celles des autres, voire parfois de faire évoluer des relations de partenariat sur le terrain ou dans leur conception.

L'article conjoint ASF/COTA présente une première série d'enseignements tirés de l'analyse de l'évolution des relations partenariales entre ASF et le Barreau de Bujumbura, au Burundi.<sup>6</sup> Citons, entre autres, le fait :

- qu'une relation partenariale peut se décliner et prendre de multiples formes : **stratégique et ancrée sur le long terme, ou circonstancielle, basée sur la mise en œuvre d'un projet ponctuel et ancré sur le court ou moyen terme**. Il s'agit d'un concept mouvant ;

<sup>2</sup> Navarro-Flores, Olga. 2007. "Les relations de partenariat Nord-Sud : du paradoxe au compromis. Une approche institutionnaliste des relations entre ONG dans le secteur de la coopération internationale". Collection thèses et mémoires, no 201, 373 p.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Evaluation des partenariats des ONG orientés vers le renforcement de capacités, SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement, octobre 2010.

<sup>5</sup> Repères et Outils pour des Partenariats Equitables et Solidaires, François-Xavier Dupret, Cercle de Coopération des ONGD du Luxembourg, février 2013.

- que les notions de réciprocité, d'égalité, de responsabilité et de transparence doivent être adaptées au contexte et relativisées ;
- que l'aspect vertical et descendant du système de la coopération au développement, où le partenaire du Nord conçoit les projets et le partenaire du Sud adhère, favorise plutôt les formes de collaboration plus proches de la « sous-traitance » que de réelles dynamiques de travail en commun ;
- que le partenariat est très souvent envisagé comme une obligation des bailleurs de fonds (partenariat subi et non choisi) doublée de l'obligation de renforcer les capacités des partenaires du Sud.

Les auteurs se sont en outre demandés si la bonne marche d'un partenariat n'est pas avant tout une question de savoir-être, si la transparence ne doit pas être une pratique négociée plutôt qu'un principe (on se met d'accord sur ce que l'on accepte de montrer à l'autre sans obligation a priori) et si finalement, il ne vaudrait pas mieux apprendre à **travailler ensemble** plutôt que de vouloir rechercher l'égalité à tout prix (notions de réciprocité, d'égalité, de responsabilité et de transparence).

L'expérience d'ASF et du Barreau de Bujumbura montre que **clarifier conjointement le niveau de partenariat désiré** pour, au final, en décliner les modalités correspondantes et les assumer, permet de faire évoluer une relation partenariale de façon satisfaisante pour toutes les parties.

## LA DEMARCHE : APPROCHE ET MISE EN ŒUVRE

### Une démarche flexible et adaptable basée sur la co-construction

Comment notre relation partenariale évolue-t-elle ? Vers quoi souhaitons-nous évoluer ensemble ? Dans la pratique, comment vivons-nous le partenariat ? Quels sont les facteurs qui facilitent ou freinent une relation partenariale satisfaisante ? Comment apprécier l'évolution et la qualité d'une relation partenariale ? Comment accompagner la construction d'une relation fructueuse pour chaque partenaire ?

Les questions sont nombreuses sur ce thème. Essayer d'y répondre passe selon nous par l'élaboration d'une démarche et d'outils structurés autant que par la production de réflexions et d'analyses théoriques ou techniques. **Apprendre à travailler ensemble et co-construire implique de combiner savoir-faire et savoir-être.**

Cela justifie à nos yeux une démarche et une approche spécifique pour appréhender la relation partenariale et la faire évoluer de façon satisfaisante. Un exemple d'outil d'appréciation d'une relation partenariale, fruit de plusieurs proces-

sus d'accompagnement, complète notre présentation de la démarche.

Le COTA ne cherche pas à élaborer un **modèle méthodologique** valide et applicable tel quel pour toutes les formes de partenariat et les processus qui y sont liés (apprendre à connaître le partenaire, définir ses attentes, formuler un cadre normatif et responsabilisant pour les deux parties, etc.).

Il ne s'agit pas non plus de définir des critères pour sélectionner ou sanctionner les « bons » ou « mauvais » partenariats, mais bien de faciliter les dynamiques de co-construction entre partenaires, notamment lors du travail d'analyse et de réflexion sur l'évolution de leur relation.

**Le COTA est partisan d'un modèle méthodologique flexible et adaptable** au gré des besoins, des processus et de la créativité des organisations et des personnes qui les composent, surtout dans le cadre de relations de partenariat qui évoluent dans le temps. La démarche et les outils que nous présentons sont donc à expérimenter par tout un chacun, en adaptation constante, selon les besoins et questionnements sur la relation partenariale vécue ou désirée.

### Comment mettre en oeuvre la démarche ? Qui accompagne ?

Pour que des organisations puissent faire évoluer leurs relations de partenariat, un accompagnement par une personne ou une organisation extérieure peut être intéressant pour diverses raisons : neutralité, distanciation, décentrage, capacité à reformuler et à interroger sans parti pris.... Cependant, les moyens d'une organisation ne le permettent pas toujours et certaines situations ne justifient tout simplement pas un recours à une tierce personne/organisation. Les méthodes et outils visant à accompagner l'évolution d'une relation partenariale peuvent donc être internalisés tout comme confiés à un **intervenant extérieur**.

Il est en effet possible de mettre en oeuvre la démarche en interne dans chaque OSC partenaire avant de mettre en commun les éléments d'analyse (avec ou sans l'appui d'un intervenant extérieur). Ou encore que chaque OSC nomme un « pilote » pour mener le processus en son sein et organiser la mise en commun avec l'OSC partenaire (et son «pilote»).

## LES PRINCIPALES PHASES POUR L'ACCOMPAGNEMENT DE RELATIONS PARTENARIALES

Un travail d'apprentissage interne au COTA vise à capitaliser sur les méthodes et impacts des accompagnements sur

<sup>6</sup> Celine Lemmel, Franck Signoret, Op. Cit.

l'évolution de la qualité des relations partenariales.

Ce travail permet d'identifier les **principales phases et principes directeurs** de la démarche d'accompagnement et met en évidence une série de savoir-faire et de savoir-être pertinents pour accompagner et faire évoluer des relations partenariales.

Ces phases constituent des moments significatifs de l'accompagnement qui ne sont pas figés dans le temps. Leur succession peut varier ou se chevaucher, de même que leur durée. Elles ne forment en aucun cas un processus linéaire type reproduit à l'identique dans le cadre de chaque accompagnement. La durée et la fonction varient selon l'approche de l'accompagnateur, de même que les outils utilisés.

Le processus d'accompagnement nécessite flexibilité et adaptation constante aux enjeux et aux contextes locaux. **Il est important de garder à l'esprit que la démarche doit continuer à avoir du sens pour chacun des partenaires.**

### Les préalables indispensables

**Un premier préalable est de se rappeler que les relations de partenariats sont mises en œuvre par des êtres humains !** Ce ne sont pas les conventions de partenariat, qui vivront l'expérience, mais bien les personnes qui composent les organisations partenaires.

**Un autre préalable est la manifestation d'une réelle volonté pour démarrer ou faire évoluer une relation de partenariat.** Un processus de ce type peut soulever des questions fortes et entraîner des remises en question difficiles, voire douloureuses sur la manière de faire les choses et d'interagir. Il faut en être conscient avant de s'engager.

**S'interroger sur le concept de partenariat et ce que l'on attend d'une relation partenariale aidera à savoir au préalable qui l'on est et ce que l'on veut. Comprendre les implications de la relation, sans forcément rechercher l'égalité parfaite** dans la répartition du travail et des responsabilités. Pourquoi souhaitons-nous démarrer une relation de partenariat ? Quel partenaire en est à l'origine ? Quelles sont les attentes de chaque partenaire ? Qui sera en charge de mener la démarche et d'utiliser des outils spécifiques ? Le personnel interne aux associations partenaires ou un intervenant extérieur ?

**Enfin, un dernier préalable à prendre en compte : la patience.** Une relation de partenariat s'inscrit dans le moyen et long terme tout en ayant besoin d'être animée par des projets à court terme. Un partenariat réussi **demande et exige du temps.** L'évolution de la relation s'apprécie dans la durée et dans les faits, pas uniquement dans les déclarations d'intentions.

### Le travail préparatoire

**Préciser les modalités de l'accompagnement interne ou externe, définir le cadre, s'interroger sur les prérequis incontournables en faisant appel au bon sens :** les raisons de faire évoluer la relation de partenariat, les attentes respectives, ce qu'il y a de commun entre OSC, ce qu'elles visent à réaliser ensemble, les règles qui vont réguler la relation, le choix entre un travail « interne » entre organisations ou l'apport d'un intervenant extérieur.

### Le travail exploratoire (surtout valable pour l'accompagnateur externe)

**Il s'agit de se familiariser avec les OSC (cœur de métier, méthode, etc.), de s'inscrire dans leurs activités et de « faire avec elles ».** Cela permet d'apprécier la volonté de travailler ensemble, de se greffer sur les agendas, de s'accorder sur quelques points et de se connaître mutuellement.

### Phase d'enquête

Il s'agit une série d'interviews individuelles (ou de petits groupes) au sein des OSC Nord et Sud, afin de faire émerger des questionnements pour un travail collectif postérieur. L'outil présenté infra propose une série de questionnements adaptables pertinents pour ce travail d'enquête.

### Phase d'analyse collective - Phase de déconstruction/reconstruction

**La phase d'analyse collective ou de réunion des deux partenaires consiste à croiser les perceptions respectives sur l'évolution de leur relation.** Idéalement, cette analyse croisée est opérée par un acteur tiers (sans parti pris), qui en restitue les résultats aux partenaires, modère le débat et les échanges pour acter collectivement les ressentis et des axes de travail prioritaires. Cette phase varie dans la durée, dans sa fonction (accompagner à réfléchir ou à agir, obtenir des résultats concrets,...), et dans sa diversité (échanges avec les responsables, les équipes ou moments collectifs,...). Toujours partir du concret, de la pratique et de l'expérience des personnes. Une fois les ressentis posés, il convient d'entamer rapidement un travail de reconstruction autour des priorités immédiates des partenaires pour faire avancer la relation partenariale dans le concret. Par exemple, si les partenaires démarrent un nouveau projet ensemble dans quatre mois, il convient alors de travailler sur comment répartir les rôles et responsabilités de chacun dans la mise en œuvre de ce projet, définir comment et sur quoi les OSC vont collaborer. Dans le cas d'un travail sans intervenant extérieur, chaque OSC nommera un (des responsable(s) intéressé(s) à faire évoluer la relation entre partenaires (responsable de projet, coordinateur local,..).

### **Phase d'intégration de l'autre partenaire**

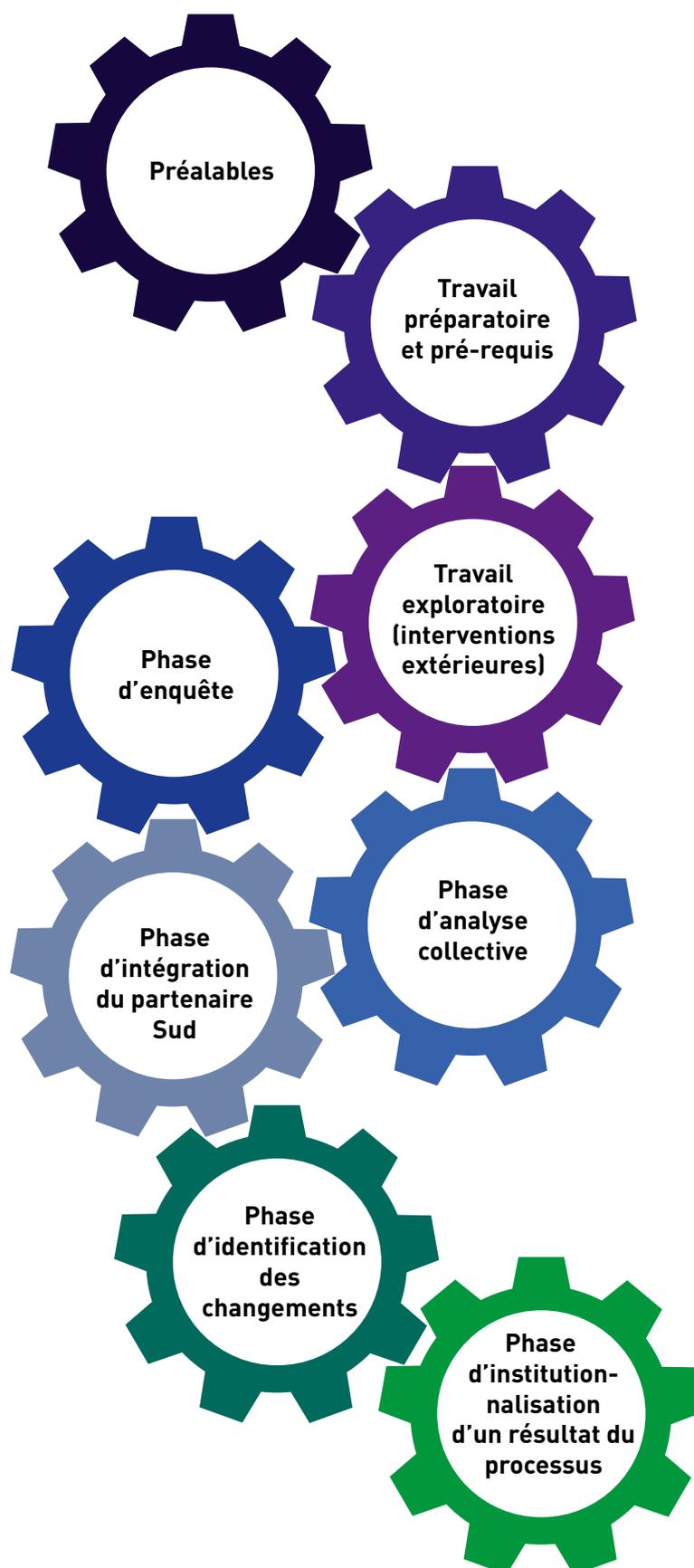
Elle se fait au moyen d'entretiens croisés ou via l'observation de terrain si le partenaire n'a pas déjà été intégré dans les phases antérieures. Cela dépend tant de la volonté de l'OSC Nord de l'intégrer ou non, que de la volonté du partenaire Sud de s'intégrer dans ce processus. L'intégration est-elle obligatoire ou perçue comme telle par le partenaire Sud ? C'est une question à se poser.

### **Phase d'identification des changements ou de capitalisation**

C'est une phase transversale et régulière consistant à identifier des changements et à les consigner (dans un livre journal par exemple). C'est une étape qui a lieu tout au long du travail sur la relation partenariale. Cela peut prendre d'autres formes telles qu'un article conjoint, une vidéo, une réunion dédiée, etc.

### **Phase de consolidation et d'institutionnalisation des acquis**

Il s'agit d'acter institutionnellement les évolutions qui ont jalonné le processus. Par exemple, une organisation peut consigner ces évolutions en actualisant sa stratégie sur le partenariat et la faire valider par la gouvernance de l'organisation.



## PRINCIPES DIRECTEURS POUR ACCOMPAGNER ET APPRÉCIER UNE RELATION PARTENARIALE

Les **principes directeurs de la démarche d'accompagnement** identifiés dans le cadre de la capitalisation de nos pratiques guident notre façon de concevoir un travail sur la relation partenariale, qu'il s'agisse de réfléchir, d'analyser, de co-construire, d'évaluer, etc. Ils sont valides tant pour un accompagnement externe que pour un pilotage en interne. Dans le cas contraire, la différence est spécifiée. Chaque OSC peut aussi définir d'autres principes directeurs pour aborder ce thème.

La plupart des principes directeurs relèvent du **savoir-faire** (approche, méthode) et du **savoir-être** (capacité d'empathie, de dialogue, d'écoute, de compromis, etc.). Nous faisons une distinction entre principes généraux, principes méthodologiques, principes de communication et principes pour l'analyse collective et croisée. Des principes éthiques ont également été identifiés.

### Principes directeurs généraux

- **Maintenir une posture « d'apprenant expert » ou « d'expert apprenant »** : le rôle de l'accompagnateur oscille constamment selon le contexte et le moment de l'accompagnement entre une posture d'apprenant (j'ai des choses à apprendre) et une posture d'expert (j'ai des choses à apporter). En être conscient et l'accepter.
- **Se rendre disponible** : indispensable dans tous les cas ! Il s'agit de dégager rapidement de la disponibilité, de se greffer sur les activités des OSC et de chercher à s'immiscer dans les interstices de leur agenda chargé pour maintenir l'accompagnement actif. L'excuse d'un agenda chargé peut entraîner un désinvestissement de l'accompagnement.
- **Adopter une approche pragmatique** basée sur les enjeux immédiats des partenaires et sur l'atteinte de résultats tangibles permettant de rassembler, de motiver et d'entretenir une dynamique.
- **Assumer les déséquilibres entre partenaires** et en faire des forces pour faire évoluer le partenariat vers une forme communément souhaitée.
- **Construire dans la durée** et tenir compte des changements de personnel dans les OSC.
- **Apprendre à discuter et à négocier les modalités de la co-construction** : le partenariat est une dynamique progressive qui se construit pas à pas, non sans difficultés, avec des contraintes qu'il faut apprendre à dépasser. Chaque étape est importante ; en laisser une de côté, c'est courir le risque de construire sur des fondations instables.

### Principes directeurs méthodologiques

- **Trouver un fil conducteur** : chercher à identifier avec les partenaires un fil conducteur et veiller à le rappeler tout au long du processus (ainsi que les engagements mutuels). L'adapter si besoin en fonction du contexte ou de l'évolution du processus.
- **Avoir connaissance de l'agenda des partenaires** : quelles sont les priorités et activités concrètes des partenaires les prochains mois et années ? Cela permet d'identifier une porte d'entrée ou une activité par laquelle s'intégrer (animer un atelier, accompagner une visite à un partenaire Sud, etc.).
- **Partir des pratiques de terrain, de cas concrets et des expériences des personnes** : c'est en partant de pratiques, de cas concrets et de l'expérience des personnes que l'on peut faire évoluer les choses. Et non en essayant d'imposer une idée, un concept, une manière de faire.
- **Apprendre à décrypter le langage du partenaire** : chaque partenaire travaille sur des thèmes différents qui génèrent des langages particuliers qu'il faut apprendre à comprendre.
- **Avoir une approche souple, flexible capable de s'adapter et de se réorienter (au micro comme au macro)** : que ce soit dans le cadre de l'animation d'un atelier ou d'une évaluation avec les instances dirigeantes, l'important est de s'adapter à de nouvelles données, contraintes, à de nouveaux contextes. Accepter les détours, de s'être trompé ou que les attentes aient changé, accepter de faire à la place lorsque cela peut faire avancer la dynamique et en veillant à ce que cela soit bien une exception.

### Principes directeurs de communication

- **Privilégier les « savoirs chauds » aux productions « froides »** : une belle production « froide » et technique a moins d'impact sur l'amélioration des relations partenariales que des leçons ou apprentissages identifiés à chaud et qu'il est nécessaire d'affiner.
- **Restituer à chaud** : ne pas attendre la diffusion du rapport de l'activité pour faire un premier retour au(x) partenaire(s) avec... tact.
- **Multiplier les interlocuteurs (au niveau du terrain et de la direction)** : multiplier les interlocuteurs permet d'améliorer la qualité des savoirs générés et le nombre de personnes concernées, et facilite l'appropriation collective de la démarche.
- **Respecter la hiérarchie et le mode de gouvernance** : multiplier les interlocuteurs est une chose, respecter la hiérarchie et le mode de gouvernance de l'organisation en est une autre. Dans les échanges et la communication orale et écrite, il faut veiller à respecter les principes organisationnels et décisionnels de l'OSC.

- **Rythmer le processus/gérer la collaboration** : importance de résultats et de produits concrets réguliers, mêmes provisoires, pour rythmer et alimenter la collaboration.

#### Principes directeurs pour l'analyse collective

- **Mettre en doute les évidences/approche critique** : que ce soit dans le cadre d'activités d'analyse collective ou de réunions, adopter une approche critique, sans juger ni dévaloriser ou déstabiliser des personnes, des institutions, permet de faire émerger d'autres pistes ou possibilités, d'autres façons de comprendre les choses.
- **Ouvrir des options** : proposer différentes pistes de travail, différentes approches ou façons de faire afin de stimuler la réflexion et de permettre un choix.
- **Laisser libre choix et respecter ces choix** : éviter d'orienter un choix. Si plusieurs pistes ont été proposées, le rôle de l'accompagnateur se borne à faciliter la prise de décision et à respecter les choix. Ne pas prendre position !
- **Rigueur et transparence du rôle d'accompagnateur** : tout en étant flexible, faire preuve de transparence et de rigueur dans l'application des outils et de la démarche.

#### Principes éthiques de l'accompagnement

- **Ne pas juger** : ne pas prendre position pour l'une ou pour l'autre OSC. Eviter d'émettre des jugements de valeurs – si innocents soient-ils – sur une action, un événement, une approche. Il s'agit d'accompagner et non d'évaluer. Attention aussi aux jugements non-verbaux !
- **Avoir du tact** : indispensable pour mener un travail sur les relations partenariales sans (trop) heurter les susceptibilités des uns et des autres.
- **Confidentialité** : c'est une question d'éthique professionnelle que de respecter un principe de confidentialité dans les interactions avec les différentes OSC.
- **Gagner et conserver la confiance** : indispensable pour qu'une OSC accepte d'être accompagnée. Les éléments qui permettent l'instauration d'une relation de confiance sont variés et multiples : crédibilité, savoir-être, savoir-faire, confidentialité, premières impressions, etc.



# EXEMPLE D'OUTIL POUR APPRÉCIER LA QUALITÉ D'UNE RELATION PARTENARIALE

Pour des organisations engagées dans une relation partenariale à moyen ou long terme, il n'est pas toujours évident de pouvoir s'arrêter un moment pour réfléchir séparément et/ou ensemble à la façon dont la relation a évolué, ce qu'elle apporte aux uns et aux autres tant au niveau des savoirs, des connaissances et des compétences, que dans les conceptions et façons d'être.

La tentation est grande de se doter d'outils, de grilles, de logiciels qui puissent « calculer » l'évolution d'une relation partenariale, sa qualité, la pertinence de s'associer avec tel ou tel partenaire, etc. Nous souhaitons éviter une approche évaluative et avons donc privilégié l'élaboration d'outils permettant de recueillir des appréciations ou des perceptions. En voici un exemple.



### **L'outil présenté ci-après constitue une grille d'appréciation d'une relation partenariale.**

Dans le cadre de son programme 2014 – 2016, le COTA a accompagné sept OSC sur le devenir de leurs partenariats. Le 5 février 2015, un atelier d'échanges collectifs a réuni ces organisations et d'autres, afin de réfléchir ensemble à la question de savoir « comment assurer la qualité d'une relation partenariale ? ». Il s'agissait pour la dizaine d'organisations présentes de s'interroger sur les aspects à prendre en compte et les questions concrètes à se poser lorsque l'on décide de s'investir dans ce type de relation où lorsque l'on souhaite l'apprécier après plusieurs années. Sur la base des expériences de chacun, les échanges ont permis de développer un premier support d'aide à la réflexion. L'outil ainsi élaboré ne se veut pas figé ni monolithique ; il s'agit de questionnements qui peuvent, en tout ou partie, se révéler importants.

Les participants ont identifié neuf aspects ou marqueurs pouvant déterminer la qualité de la relation partenariale. Ces aspects s'articulent entre eux et peuvent revêtir un poids différent selon les spécificités de chaque organisation. Le canevas présenté ci-après propose une représentation schématique de l'ensemble de ces marqueurs, qui sera appropriée différemment par chaque organisation, en fonction de son identité et de son environnement évolutif. Par la suite, chacun des neuf aspects est abordé plus en détail, par le biais d'une liste de questions non-exhaustive qu'il peut être intéressant de se poser.

Le COTA a également facilité six ateliers d'auto-évaluation du partenariat (dont un au siège de la Croix rouge de Belgique avec l'ensemble de l'équipe du département international et cinq avec chacun des partenaires dans leur pays respectif). Ces ateliers suivaient une méthodologie décrite dans le *Measurable Partnership Chart (MPC)*, une méthode qui permet à deux structures d'auto-évaluer la qualité de leur relation.

Cet outil a été développé dans le cadre de l'initiative des huit sociétés nationales de la Croix-Rouge d'Afrique, d'Europe et du Canada avec l'autorisation de la Croix-Rouge. Nous avons pris la liberté d'enrichir les éléments de l'atelier du 5 février 2015 avec certains aspects davantage mis en évidence dans ce MPC.

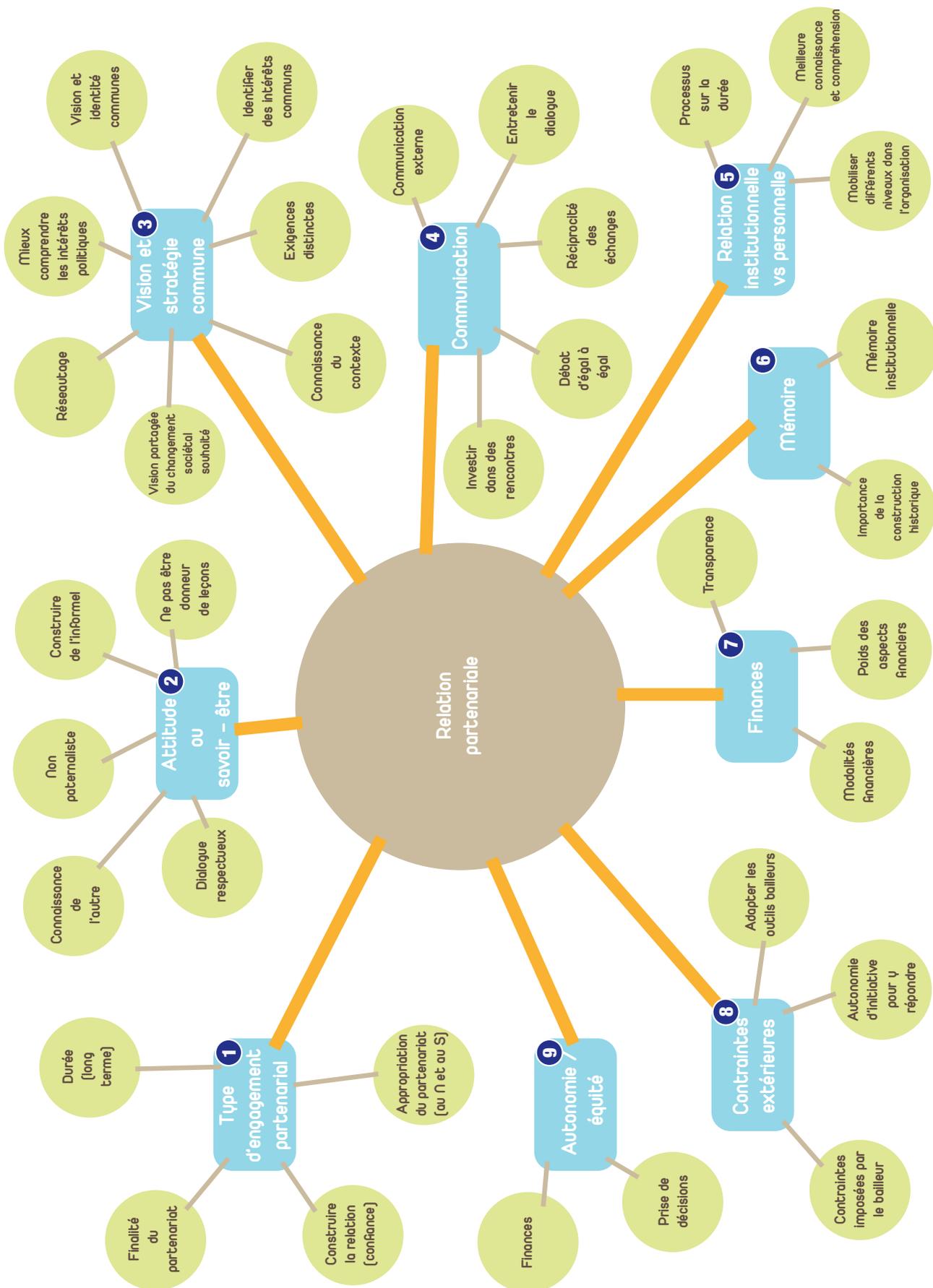
A ce stade, il n'est pas question de hiérarchiser les différents domaines de questionnement identifiés. Il peut exister plusieurs articulations entre eux, et chacun des éléments cités peut potentiellement avoir des effets multiples sur la qualité de la relation partenariale. Le COTA est également conscient que la journée de réflexion collective n'a pas permis d'identifier tous les éléments déterminant la qualité de la relation entre partenaires. L'application de cette grille sur des partenariats concrets devrait permettre de valider, d'enrichir et de nuancer les questionnements. Cet outil ne vise pas à définir des critères permettant de sélectionner ou de sanctionner les bons et mauvais partenariats ; sa finalité est de stimuler la réflexion et la prise de conscience.

Les éléments dégagés s'appliquent sur le partenariat entre organisations et non entre personnes. Bien qu'un certain nombre de relations partenariales naissent autour d'amitiés interpersonnelles, il s'agit ici d'apprécier dans quelle mesure on peut construire une relation entre des institutions. Ceci implique d'intégrer la collaboration dans les systèmes internes et externes de chaque organisation, afin de diminuer la vulnérabilité apportée par ces relations interpersonnelles et de faire en sorte qu'elles contribuent à un développement pérenne. Chacune des questions de cette grille nous semble pertinente pour le partenaire Nord comme pour le partenaire Sud ; chacun peut se poser individuellement ces questions, tout comme elles peuvent être soulevées lors d'échanges réunissant les deux (ou plusieurs) organisations.

## Vue d'ensemble

Les différents marqueurs pour apprécier la qualité d'une relation partenariale ou pour démarrer une relation partenariale.

(Schema issu d'une réflexion collective organisée en février 2015)



## Questionnements liés aux différents marqueurs

Grille de questionnements pour bien démarrer une relation partenariale ou pour apprécier la qualité d'une relation en cours.

### 1. Type d'engagement partenarial

La nature des relations que nous souhaitons et pouvons développer est-elle clarifiée ?

#### **a** Communiquons-nous de manière franche sur le type de partenariat que nous voulons développer ?

- Est-ce un partenariat lié à une opportunité (un projet, un financement) sans intentions à plus long terme ?
- Est-ce un partenariat dont l'un des objectifs est le renforcement et l'apprentissage mutuels, donc inscrit sur le moyen et long terme ?
- S'agit-il d'une alliance stratégique pour une cause commune que l'on partage ?

#### **b** Souhaitons-nous développer une relation « institutionnelle », sur le long terme, ou répondre uniquement aux besoins ponctuels d'un projet, d'un service ?

- Au-delà d'une relation de service entre partenaires et d'une collaboration ponctuelle, souhaitons-nous développer une stratégie commune avec ce même partenaire (sans remettre en cause les stratégies propres de chacune des organisations) ? Si oui, pourquoi ?
- Sommes-nous conscients que la définition d'une stratégie et l'inscription de la dynamique partenariale sur le long terme nécessite des ressources (humaines, parfois financières) et du temps ?
- Sommes-nous prêts à inclure les administrateurs dans la dynamique afin que la relation soit réellement institutionnelle ?

#### **c** Fait-on la différence entre « construire un programme en partenariat » et « construire une relation de partenariat » ?

- Sommes-nous prêts (temps, moyens...) à construire un partenariat et investir dans la relation au partenaire (ce qui implique une collaboration qui va au-delà des projets) ?
- Sommes-nous en mesure d'échanger avec cette organisation sur des analyses et enjeux stratégiques ainsi que sur des actions à mener qui n'impliquent pas nécessairement des transferts de compétences ou de fonds du Nord vers le Sud ?

#### **d** La relation partenariale est-elle internalisée tant au Sud qu'au Nord ?

- On insiste de plus en plus sur l'appropriation du partenariat par les acteurs au Sud (les responsables de projet et bénéficiaires finaux). Avons-nous une définition claire de ce que nous comprenons par s'approprier un partenariat ?
- La relation partenariale dépasse-t-elle la personne qui suit et anime la relation au quotidien (qu'elle soit basée au Nord ou représentée au Sud) pour être diffusée dans l'ensemble des deux organisations ?
- Comment apprécier le niveau d'appropriation ?
- La dimension partenariale est-elle réellement intégrée dans notre organisation comme dans celle du partenaire ? Le travail en mode partenarial a-t-il fait évoluer nos méthodes de travail (adaptation) ainsi que les modalités de prise de certaines décisions par exemple ?

## 2. Attitude ou savoir – être

Notre attitude est-elle appropriée à ce partenariat ? L'esprit dans lequel baigne ce partenariat reflète-il bien une relation, voire une alliance, entre deux structures autonomes ?

### a

Est-ce que je connais bien mon partenaire ?

- Est-ce que je connais suffisamment mon interlocuteur (la structure en tant que telle mais également les personnes), son histoire et son vécu, ses langages, valeurs et normes, son mode de fonctionnement ?

### b

Est-ce que je dialogue vraiment avec mon partenaire ?

- Sommes-nous dans un dialogue valorisant et respectueux ?
- Donnons-nous le temps qu'il faut pour permettre à l'autre de répondre à tête reposée et non dans l'immédiateté et l'émotionnel ?
- Prenons-nous réellement en compte les habitudes du partenaire (rapport à l'écrit, modes de prise de décision ...) ?
- Souhaitons-nous convenir d'un mode de communication propre à chaque relation ?

### c

Est-ce que nous réservons des temps pour l'informel entre partenaires ?

- Réservons-nous assez de temps pour permettre des échanges interpersonnels favorisant la compréhension, l'appréciation mutuelle et l'empathie ?

### d

Ne sommes-nous pas donneur de leçons ni paternalistes ?

- Ce qui frustré (trop) souvent les partenaires du Sud est l'esprit ou le ton paternaliste des acteurs du Nord. Avons-nous une pratique différente ?
- Quels sont les moyens mis en œuvre pour mettre sur un pied d'égalité les analyses et pistes de solution de chaque partenaire ?
- Les relations laissent-elles assez de place aux échanges et à la recherche de solutions communes et partagées ?
- Les programmes sont-ils construits autour de thématiques qui intègrent une vision commune ?
- Laisse-t-on assez de temps au partenaire pour construire son programme ?
- Les différents programmes qui se succèdent suivent-ils une certaine logique qui découle des échanges entre les organisations et/ou qui reflètent la vision à long terme des deux institutions ?

### 3. Vision & stratégie communes

Avons-nous le sentiment de développer une vision commune des sociétés futures auxquelles nous voulons contribuer ? Nos actions communes, au-delà des projets financés, se situent-elles dans une même perspective à moyen et long termes ?

**a**

**Développons-nous une vision et une identité communes avec notre partenaire ?**

- Avons-nous une vision commune ?
- Cette vision implique-t-elle (ou doit-elle impliquer) d'évoluer également vers une identité commune (par exemple, deux syndicats de travailleurs) ?
- Partageons-nous suffisamment sur le changement sociétal souhaité ?
- En tant qu'acteur de la coopération, travaillons-nous de préférence avec des ONG nationales intermédiaires « professionnelles » ou avec des organisations sociales comme des syndicats, mutuelles ?
- Les buts, les objectifs, les activités et les résultats attendus du partenariat ont-ils été négociés conjointement et sont-ils suffisamment explicites pour toutes les parties prenantes ?

**b**

**Comment pouvons-nous construire une stratégie commune ?**

- Y a-t-il une stratégie commune pertinente par rapport aux enjeux mondiaux et en lien avec le domaine d'intervention (climat, commerce, évasion fiscale, ...) ?
- Comment voulons-nous contribuer (par quels leviers) à cette société meilleure ?
- Avons-nous une idée de ce que pourraient être les effets de nos interventions ?
- Quelle réciprocité entre l'élaboration des stratégies au Sud et celles au Nord ?

**c**

**Notre relation partenariale s'inscrit-elle dans une dynamique d'acteurs plus large (réseautage = Nord – Sud ; Sud – Nord ; Sud – Sud ; Nord – Nord) ?**

- Dans un monde de plus en plus déterminé par des dynamiques globales, souvent décidées ailleurs et articulées entre elles, sommes-nous capables de donner du sens à notre partenariat au-delà de notre interaction et interdépendance ?
- Favorisons-nous assez les alliances Sud-Sud et Nord-Nord ? Sommes-nous ouverts à des partenariats multiples qui diminuent notre interdépendance réciproque ?

**d**

**Comprenons-nous les intérêts politiques de notre partenaire ( quelle action pour le changement social ou sociétal ?)**

- Le partenaire étant un acteur de changement dans sa propre société, au-delà des réalisations techniques, ses relations institutionnelles ont nécessairement un caractère politique. Connaît-on assez le contexte, l'environnement dans lequel agit le partenaire ?
- Mesurons-nous à quel point les positionnements impliquent, voire constituent, une action à caractère politique ?
- Connaissons-nous les objectifs visés par ces actions politiques ?
- Le partenariat prévoit-t-il un espace qui puisse générer les argumentaires nécessaires à une prise de position politique ?

### **3. Vision & stratégie communes (suite...)**

**Avons-nous le sentiment de développer une vision commune des sociétés futures auxquelles nous voulons contribuer ? Nos actions communes, au-delà des projets financés, se situent-elles dans une même perspective à moyen et long termes ?**

**e** **Reconnaissons-nous les avantages que chaque partie retire de la collaboration et les prenons-nous comme base pour identifier des intérêts communs ?**

- Chaque partie veut et même doit tirer des avantages de la collaboration. Sommes-nous sûrs que notre avantage ne se réalise pas au détriment de l'autre et vice versa ?
- Ces intérêts sont-ils immuables ou peuvent-ils évoluer dans le temps ? Sur quelle période ?
- Où se situent les avantages communs que la collaboration permet de générer ?
- Ces positionnements peuvent-ils être réinterrogés/réorientés en cours de route ?
- A-t-on identifié nos différentes plus-values ensemble et mesure-t-on l'évolution de ces plus-values pour réorienter ou rééquilibrer le partenariat si nécessaire ?

**f** **Avons-nous des difficultés à trouver un terrain de collaboration à partir d'exigences distinctes ?**

- Le fait que chacune des deux organisations évolue dans un environnement particulier et joue un rôle particulier (entre autres par rapport aux transferts financiers) peut générer des contraintes et exigences distinctes (de redevabilité interne et externe, ainsi que de gouvernance et de réseautage stratégique). Sommes-nous conscients des conséquences de ces exigences particulières et sommes-nous capables de les intégrer dans la relation ?

## 4. Communication

Consacrons-nous assez de ressources dans le but d'améliorer la qualité de la communication ?

**a**

**Comment et pourquoi communiquons-nous vers l'extérieur et à l'interne, entre les partenaires ?**

- Voyons-nous l'intérêt de développer des relations publiques communes qui reflètent une valorisation des apports réciproques et une solidarité mutuelle dans la redevabilité ?
- Est-ce que nous souhaitons valoriser notre action commune et communiquer régulièrement les progrès, les décisions et les résultats du suivi aux autres parties prenantes, reflétant le cas échéant la contribution de chaque partenaire ?

**b**

**Les échanges avec notre partenaire sont-ils réciproques ?**

- Dialoguons-nous vraiment ou est-ce une communication unidirectionnelle ?
- Qui prend la plupart du temps l'initiative et sur quels sujets ?
- Quelle place est laissée à cette initiative ?
- De quelle écoute bénéficie le partenaire ?
- Sommes-nous prêts au compromis dans le dialogue ?
- Communiquons-nous de façon franche, respectueuse et constructive ?

**c**

**Avons-nous un débat d'égal à égal ?**

- Le ton utilisé lors des échanges reflète-t-il une égalité dans les débats d'opinions ?
- Y a-t-il autant d'écoute que de parole ?
- Osons-nous questionner nos partenaires sur ce point ?
- Comment gère-t-on les conflits, les divergences d'opinion ?
- Y-a-t-il symétrie des formes dans la communication (un dirigeant dialogue avec un dirigeant par exemple) ?
- Assurons-nous un suivi opportun et constructif des demandes du partenaire ?

**d**

**Comment organisons-nous les échanges et les rencontres (espaces, régularité, réciprocité, différents terrains) ?**

- Prévoyons-nous du temps et des rencontres informelles permettant de renforcer la confiance, de nourrir qualitativement la relation ?
- Les moments de rencontre sont-ils variables et diversifiés (en termes de localisation, de niveau de formalisation des échanges, des sujets de mobilisation commune,...) ?
- Le système de suivi-évaluation équilibre-t-il redevabilité et apprentissage ? A-t-on prévu à l'avance des moments d'apprentissage communs ?

Voir également point 2 « Attitude ou savoir-être »

## 5 & 6. Relation institutionnelle versus personnelle / mémoire

Là où le rôle des individus qui donnent vie à la relation est essentiel, il est tout aussi important de ne pas créer une dépendance vis-à-vis des personnes. La mémoire de la relation gagne à devenir une mémoire institutionnelle.

### a

**Sommes-nous conscients qu'une dynamique partenariale s'inscrit dans la durée ?**

- Avons-nous mis en pratique des mécanismes de socialisation et de documentation/capitalisation qui permettent que, en cas d'absence ou de départ, les chargés de relations partenariales puissent être facilement remplacés ? Les mêmes individus ne peuvent pas toujours pérenniser le partenariat.
- Cela se concrétise-t-il dans une « mémoire » institutionnelle qui reprend, entre autres, la construction historique du partenariat (décisions, sensibilités, procédures, terminologie, ...) ?
- Les connaissances partagées entre les deux organisations sont souvent implicites et se perdent lorsque le personnel change. Or, ce savoir conditionne qu'on le veuille ou non la relation. Avons-nous fait attention à ce que les éléments déterminants du partenariat soient transmis et socialisés au sein de l'organisation, et surtout des personnes qui assurent la relation partenariale ?

### b

**Comment tenir compte des informations collectées dans l'informel ?**

- Est-ce que les informations pertinentes acquises lors de rencontres informelles sont valorisées (ou nourrissent) et permettent de renforcer la connaissance de l'autre organisation (ex : savoir quelle était la précédente fonction du secrétaire général de l'organisation partenaire ? Cela impacte-t-il le fonctionnement de l'organisation partenaire et la relation partenariale) ?
- Quelle est la relation de l'organisation partenaire avec les organisations sœurs du même pays (historique des relations...) et en quoi cela peut expliquer ou justifier les orientations et positionnements actuels du partenaire ?
- Quel est l'historique des relations entre le partenaire et d'autres organisations Nord ou Sud et en quoi cela explique et justifie des positionnements et des orientations ?

### c

**Sommes-nous entrés dans une relation institutionnelle ?**

- Sommes-nous dans une relation partenariale « personnalisée » ?
- Avons-nous mobilisé différents niveaux dans l'organisation ?
- Les choix relatifs au partenariat sont-ils validés par les différents organes décisionnels de chaque organisation, évitant qu'ils soient remis en question ?
- Le partenariat, et ce qu'il permet de réaliser, reçoit-il un appui et une appréciation positive généralisée au sein de chaque structure ?
- Accompagnons-nous le partenaire dans une construction diversifiée mais cohérente pour que le projet/programme appuyé ne reste pas un îlot isolé mais soit une pièce d'un puzzle qui s'intègre dans un ensemble cohérent et qui va au-delà des visions individuelles ?
- Sommes-nous attentifs à ce que le partenaire ait accès aux personnes / niveaux hiérarchiques appropriés au sein de l'organisation ? Certains enjeux demandent la validation, voire l'initiative de personnes bien précises avec des fonctions reconnues.

## 7. Finances

La bonne gestion des ressources est un élément déterminant dans la confiance, qu'il convient d'anticiper pour éviter les conflits.

### a

**Sommes-nous dans une relation partenariale transparente ?**

- Sommes-nous au clair sur l'origine ainsi que sur l'affectation de l'ensemble des moyens mis à notre disposition ?
- Nos exigences en termes de reporting financier ou mécanismes et procédures de dépenses ne sont-elles pas plus grandes envers nos partenaires qu'envers nous-mêmes ?
- Les informations financières sur les arrangements/mécanismes, transactions et frais sont-elles complètes, cohérentes et accessibles aux deux partenaires ?

### b

**Avons-nous conscience du danger du poids des aspects financiers dans la relation ?**

- Reconnaissons-nous les inégalités entre partenaires en termes de moyens financiers, de temps et de ressources tout en veillant à ce qu'elles ne nuisent pas au partenariat ?
- Utilise-t-on les fonds comme un outil pour financer des processus de réflexion, des actions concrètes, des innovations plutôt qu'un moyen d'asseoir une légitimité qui n'existerait pas sans ces fonds ?

### c

**Avons-nous défini avec notre partenaire les modalités de la gestion financière ?**

- Avons-nous clarifié dès le démarrage l'importance de respecter les modalités financières ?
- Avons-nous défini ensemble les mécanismes, les procédures et les outils devant encadrer les différents flux financiers (paiements) ?
- Communiquons-nous assez sur le fait que ces modalités sont basées, d'une part, sur nos propres valeurs d'équité et d'efficacité et, d'autre part, sur les exigences et les logiques des bailleurs ?

## 8. Contraintes extérieures

Le partenaire maîtrise-t-il les produits ou contributions des autres acteurs et anticipe-t-il les risques propres à son environnement (internes et externes) ?

**a**

**Pouvons-nous (et avons-nous) essayer d'adapter les outils des bailleurs ?**

- Quel compromis développons-nous entre les exigences administratives (formats et critères) des bailleurs d'une part et le besoin d'harmoniser les outils de gestion au niveau du partenaire d'autre part ?

**b**

**Tension entre contraintes imposées par les bailleurs et autonomie d'initiative pour y répondre**

- Les nouvelles initiatives du partenaire, basées sur des besoins objectifs et qui exigent une approche innovante, peuvent-elles être traduites en suivant les modes et orientations des bailleurs (exprimées sous forme de priorités et conditionnalités et critères de sélection) ?
- Avons-nous fait attention à ne pas créer de structures parallèles liées à un projet et qui ne serait pas viable dans le temps ?
- Sommes-nous conscients de l'inadéquation de certaines exigences des bailleurs avec le mode de fonctionnement d'une organisation et prenons-nous des mesures adéquates pour minimiser les effets négatifs ?
- Les différences de formats et de procédures peuvent-ils constituer un obstacle à la réalisation des attentes mutuellement convenues ? Si oui, l'harmonisation des différents cadres opérationnels et administratifs est-elle identifiée comme nécessaire et devrait alors faire l'objet d'efforts, de la part de chaque partie, pour définir et mettre en place ces cadres communs ?

## 9. Autonomie / équité

Pouvons-nous parler d'un partenariat qui évolue vers plus d'autonomie de chaque partie ?

### a

#### Point de vue « finances »

- Participons-nous effectivement à construire une plus grande autonomie financière du partenaire (si tel est l'objectif initial) ?
- Notre approche contient-elle des éléments qui améliorent l'assise financière en créant des ressources propres durables ?
- Notre approche permet-elle d'accéder à des financements locaux (subventions ou sponsors) qui diminuent la dépendance envers les organismes subsidiaires ?
- Développons-nous des complémentarités indépendamment des éventuels transferts de fonds ?

### b

#### Point de vue « prise de décisions »

- Les mécanismes de prise de décisions, du moins celles concernant les initiatives communes, permettent-ils aux deux partenaires de peser correctement le pour et le contre des différentes alternatives et leurs effets sur leur développement institutionnel ? Par exemple, les changements stratégiques décidés par les CA et AG respectifs n'obligent-ils pas l'autre partenaire à « faire avec » alors que ces nouvelles orientations n'étaient pas prévues, ni ne semblent pertinentes pour son propre développement ?
- Les problèmes/conflits et désaccords (potentiels) font-ils l'objet d'une discussion franche et fondée sur des faits ? Leur gestion est-elle suffisamment rapide pour éviter, d'une part, que l'ambiance ne se détériore, tout en respectant, d'autre part, les mécanismes et procédures de relations externes propres à chaque organisation ?

