

# Coopérer aujourd'hui n° 16

► Cécile Broutin (Pôle FCA), Christian Castellanet (Pôle EDR)

## Partenariat et contractualisation entre organisations de solidarité du Nord et du Sud

### **Conditions et enseignements à partir de la pratique du Gret**

---

Séminaire de Rambouillet, 8 et 9 septembre 1999

Comment construire et faire vivre un partenariat entre organisations de solidarité du Nord et du Sud ? On ne passe pas spontanément d'une relation de collaboration, trop souvent inégale et concurrentielle, à une relation durable fondée sur une affinité politique et des synergies opérationnelles. Le séminaire de Rambouillet, en septembre 1999, a permis de confronter les expériences et pratiques du Gret et de certains de ses partenaires Nord, ou Sud, dans ce domaine. Ce texte tente de faire la synthèse de ces débats, en clarifiant la notion de partenariat et en posant quelques principes et repères pratiques pour construire et animer de tels partenariats.

---

## Sommaire

Résumé .....	3
SYNTHÈSE OPÉRATIONNELLE .....	4
1. Des enseignements sur notre stratégie et nos méthodes .....	4
2. Des enseignements sur l'exercice lui-même .....	5
3. Une réflexion à poursuivre dans la durée .....	6
I. INTRODUCTION .....	7
1. La relation avec les « partenaires » : une préoccupation ancienne.....	7
2. Le partenariat à toutes les sauces.....	7
II. CONDITIONS ET FORMES DE PARTENARIATS, ENSEIGNEMENTS À PARTIR DE LA PRATIQUE DU GRET .....	8
1. La nécessité d'engager une réflexion sur le partenariat et d'améliorer nos méthodes.....	8
1.1 Approfondir la réflexion stratégique et méthodologique, développer nos savoir-faire : un chantier du Gret depuis 1997.....	8
1.2 Analyse transversale, études de cas approfondies et séminaire de restitution : le sous-programme « partenariat et contractualisation » .....	9
2. Les études de cas : l'occasion de clarifier la notion de partenariat .....	10
2.1 Trois exemples de collaboration entre organismes du Sud et du Nord.....	10
2.2 Des critères pour qualifier une relation de partenariat .....	11
3. Analyse d'un échantillon de relations durables : ébauche d'une typologie.....	13
3.1 Une très grande diversité de situations, mais des caractéristiques et problèmes récurrents .....	13
3.2 Des critères pour caractériser la situation actuelle et dresser une typologie....	15
3.3 Visualiser les dynamiques.....	18
III. GÉRER UNE RELATION DE PARTENARIAT : PRINCIPES, OUTILS .....	20
1. Le partenariat : des principes de bon fonctionnement.....	20
1.1 Complémentarité opérationnelle et synergies effectives.....	21
1.2 « Co-opération » dans le pilotage des actions conjointes .....	22
1.3 Transparence (sur la stratégie, les objectifs, les moyens) .....	22
1.4 Communication et connaissance réciproque .....	22
1.5 Construction de la confiance.....	23
1.6 Respect des engagements.....	23

1.7 Des échanges sur la relation elle-même .....	23
2. Le partenariat : des outils à définir et à mettre en place .....	23
2.1 Le partenariat entre organisations autonomes.....	23
2.2 Des outils et des repères pour le partenariat.....	24
2.3 Des spécificités dans le cas de la création d'une structure, futur partenaire ....	26
ANNEXE N°1 LISTE DES PARTICIPANTS .....	31
ANNEXE N°2 PROGRAMME DE L'ATELIER .....	33
Mercredi 8 septembre .....	33
Jeudi 9 septembre.....	33

## **Résumé**

*Par Elizabeth Paquot*

Ce texte fait la synthèse du séminaire du Gret à Rambouillet de 1997 qui avait pour objet les relations de partenariat Nord-Sud. Il tenter de définir ce « partenariat », en se référant aux analyses d'exemples de relations contractées par le Gret avec des organismes du Sud, exemples exposés lors du séminaire. Il met enfin l'accent sur quelques repères pratiques auxquels il faut s'attacher pour assurer la construction durable d'un partenariat.

Ce document définit le partenariat comme une relation entre deux organisations différentes sur leurs aspects culturels mais qui possèdent des visions politiques communes et des savoir-faire équitables. Il précise qu'un partenariat dépend essentiellement d'un engagement durable entre ces des deux parties et qu'il ne peut se mettre en place sans une connaissance réciproque et préalable. L'engagement et la connaissance sont cités comme des facteurs déterminants pour la mise en place d'une relation de confiance; l'un des points cruciaux du partenariat.

En se référant à cette définition, le document fait remarquer que les relations du Gret avec les organisations locales du Sud n'ont pas toujours été des relations de partenariat mais plutôt des relations durables de solidarité Nord-Sud. Depuis 1990, le Gret a en effet mis en place des projets de développement avec des organisations locales qui ont été fondées sur des structures de travail diverses. Ces organisations ont en effet joué divers rôles : soit celui d'intermédiaire entre les bailleurs, l'administration et la population, soit celui de représentant du Gret; soit elles ont fait office d'opérateurs techniques locaux. Les liens qui les reliaient au Gret se concrétisaient le plus souvent par des relations de sous-traitance ou de lobbying. Ces relations étaient fondées sur un certain nombre d'intérêts communs qui permettaient aux deux organisations de travailler ensemble, de répondre à des appels d'offres, etc.

Le temps, et le développement des actions de partenariat aidant, ces relations amenèrent progressivement le Gret à se poser la question de leur pérennité, question phare, autour de laquelle le séminaire de Rambouillet fut organisé. Les analyses du fonctionnement de ces relations ont permis d'attirer l'attention sur différents problèmes : la protection de la propriété intellectuelle des résultats, la protection de la restitution des données de base recueillies sur le terrain, la protection du recrutement et de l'organisation. Elles ont également mis l'accent sur l'importance de l'établissement de chartes éthiques nationales.

Pour conclure, ce document rappelle aussi que la communication est un des facteurs déterminants de réussite de la construction d'un partenariat durable. En effet, lorsque, pour ne citer qu'un exemple, les partenaires clarifient au préalable et sur contrat leurs champs d'activité, ils se prémunissent alors d'une relation d'interdépendance vouées à la concurrence et acquièrent plus de liberté avec les autres institutions. Allant dans ce même sens, ce texte insiste enfin sur le fait qu'un partenariat équilibré n'est pas exempt de difficultés dont la plus dangereuse se concrétise par une concurrence entre les deux partenaires. Un diagnostic des projections économiques et stratégiques des partenaires est d'autant plus important à réaliser que la structure locale est normalement créée dans une perspective de désengagement de l'opérateur du Nord; opération possible lorsqu'une stratégie explicite de transfert est effectivement prévue.

## **Synthèse opérationnelle**

### **1. Des enseignements sur notre stratégie et nos méthodes**

#### **■ Toutes les collaborations ne sont pas du partenariat**

Le terme « partenariat » est utilisé à toutes les sauces. Il est important de clarifier – et de « bien » qualifier – le type de relation que nous établissons. Pour éviter de banaliser le terme, il a été retenu de parler de partenariat uniquement pour qualifier des relations avec des organisations du même type que la nôtre, qui disposent de leur autonomie financière, avec qui nous partageons une vision politique, et souhaitons développer des relations dans la durée, au-delà des collaborations opérationnelles. Nous pouvons cependant avoir des collaborations régulières avec une structure, sans que ce soit du partenariat.

#### **■ Une réflexion engagée sur la création d'un réseau de partenaires**

L'atelier a été l'occasion de partager l'idée d'un réseau de partenaires et d'en préciser les enjeux, de s'entendre sur notre définition et sur les conditions du partenariat, de souligner la nécessité de préciser davantage notre projet « politique », ou au moins d'en dessiner les contours (grandes idées que nous défendons) pour en faire la base d'adhésion au réseau. La nécessité de contacts et d'échanges personnels en dehors des relations strictement opérationnelles, les visites croisées sur les terrains, facilitent beaucoup une connaissance mutuelle indispensable.

#### **■ Une implication de la direction qui doit être plus « conséquente »**

Construire un partenariat suppose un engagement de l'institution, qui dépasse celui des responsables de projets ou programmes engagés dans des coopérations concrètes. Cela suppose l'implication de la direction, qui doit être consciente des engagements qu'elle prend et qui doit prévoir des mécanismes de suivi des partenariats engagés. Cette implication de la direction doit également avoir pour objectif de favoriser une connaissance réciproque des deux institutions et d'éviter, comme c'est souvent le cas actuellement, des contacts et échanges qui se limitent au domaine de collaboration opérationnelle et aux personnes directement impliquées.

#### **■ La contractualisation : un outil important d'engagement des institutions**

L'examen des documents contractuels, ainsi que les discussions en groupe ont montré notre relative incompétence en la matière. Nous avons tendance à négliger leur importance, à être imprécis dans la formulation de l'objet et du contenu, à ne pas toujours être suffisamment « attentifs » à la manière dont on sous-traite les travaux (propriété intellectuelle), à ne pas prévoir les outils de suivi/évaluation...

Il importe également de faire la différence entre un accord-cadre de partenariat, qui définit les conditions générales de la coopération souhaitée à moyen et long terme, et des contrats de sous-traitance ou de partage des responsabilités et des ressources, dans le cadre d'une activité ou d'un projet précis, qui peuvent compléter utilement le premier.

On retiendra notamment la nécessité de clarifier les relations par des documents contractuels (tous nos « collaborateurs » n'ont pas nécessairement envie d'être des partenaires), de vérifier à l'occasion que les conditions du partenariat sont réunies (partage d'un projet politique, méthodes, etc.), de prévoir les moments d'évaluation et bilan (faire le point de temps en temps sur l'évolution des relations, sur les apports réciproques...). Des conventions de partenariat n'engagent plus des personnes, mais des institutions. Elles doivent donc donner lieu à de larges discussions (avec la direction, avec les autres personnes intervenant dans le même pays, qui ensuite devront en tenir compte dans leurs interventions).

#### ■ **La création : une décision à prendre après mûre réflexion**

Nous devons être très prudents lorsque nous avons la prétention de « créer » un nouvel opérateur. Cette solution ne doit être envisagée qu'après avoir examiné soigneusement d'autres solutions, sans avoir d'*a priori* « ONG » (d'autres organismes peuvent être intéressants, même s'ils ne sont pas de même nature que nous). Si la décision d'un appui à la création est prise, il est nécessaire d'avoir une stratégie très claire (objectif, programmation dans le temps, mécanismes de suivi/évaluation...) et de discuter très largement tout changement éventuel. On ne peut pas à la fois vouloir « créer les opérateurs locaux à notre image » et souhaiter qu'ils s'autonomisent le plus vite possible. Il faut savoir gérer cette contradiction.

#### ■ **Le réseau international de partenaires**

Les débats du séminaire ont permis de clarifier ce qu'on pourrait attendre du développement d'un réseau international de partenaires partageant nos méthodes et notre approche du développement « à la base », ainsi qu'une certaine vision de l'articulation entre recherche et action, entre micro et macro. Ce réseau aurait notamment des fonctions d'espace de réflexion global sur le développement et la coopération internationale, ainsi que de groupe de lobbying pour défendre nos approches auprès des bailleurs de fonds et des gouvernements. Dans un monde globalisé, il faut savoir dépasser les vieilles oppositions Nord-Sud et les nationalismes, ainsi que la réelle compétition économique pour des ressources limitées, afin de créer aussi de nouvelles alliances globales.

## **2. Des enseignements sur l'exercice lui-même**

#### ■ **Utilité des études de cas**

La réalisation des études de cas, en tant qu'occasion de porter un regard extérieur (et en même temps « complice ») sur la collaboration a été très utile. Elle a permis de débloquer, ou en tout cas, de faire avancer des situations qui « s'enlisaient », et contribuer ainsi à assainir les relations. Il est très difficile pour les personnes directement impliquées de prendre le recul nécessaire. Une personne, non impliquée directement, mais quand même proche institutionnellement, peut dire certaines choses et peut attirer l'attention du Gret et du partenaire sur certains points à éclaircir.

### ■ **Utilité du séminaire**

Vouloir afficher des partenariats et se donner comme objectif de créer un réseau suppose de se donner les moyens de le construire : associer quelques partenaires, tant au Nord qu'au Sud, contribue à créer des échanges institutionnels plus larges et diversifiés, à favoriser une meilleure connaissance réciproque, nécessaire pour que les deux organisations confirment le souhait de développer un véritable partenariat et que chacun commence à connaître les autres partenaires de cet éventuel réseau international.

### ■ **Des suites à donner**

Un certain nombre de mesures concrètes apparaissent pour les principaux partenariats dans lesquels nous sommes engagés. Au-delà, il est nécessaire de clarifier notre politique de partenariat, de revoir les conventions, de préciser les dispositifs de suivi, afin de donner plus de réalité à cette relation.

## **3. Une réflexion à poursuivre dans la durée**

- ▷ Il pourrait être utile de prévoir au moins une étude de cas par an sur un partenariat : on pourrait associer le groupe Initiatives à ce travail, en proposant éventuellement des « regards croisés » (moyen de les associer davantage à la réflexion) et envisager que ce regard puisse être également porté par un agent salarié du partenaire.
- ▷ Sur l'idée du réseau international : engager une réflexion sur notre vision politique, sur les moyens de favoriser la mise en place effective d'un réseau. Profiter des opportunités de rencontres internationales pour associer nos partenaires à cette réflexion.

## **I. INTRODUCTION**

---

### **1. La relation avec les « partenaires » : une préoccupation ancienne**

Le passage progressif des fonctions d'opérateur à des fonctions d'appui à des opérateurs locaux (OI et partenaires) est un des axes stratégiques de développement pour le Gret dans les années à venir<sup>1</sup>. Pour ce faire, le Gret s'est fixé comme objectif de concrétiser l'émergence d'un réseau de partenaires locaux, avec lesquels il engagera des alliances fortes et des collaborations à long terme.

Le Gret a déjà une expérience de plus de 10 ans dans ce domaine. Dans le cadre du programme de recherche interne sur le « développement institutionnel » lancé en 1997, nous avons décidé d'analyser de manière critique nos relations de partenariat. Ce fut sans doute l'occasion de constater notre relative incompétence, ou en tout cas nos limites, et la nécessité de poursuivre la réflexion en 1998 et 1999 autour de deux axes prioritaires : « le diagnostic institutionnel » et « la contractualisation ».

Un nouveau séminaire a été organisé à Rambouillet, en septembre 1999, avec comme objectif de dresser un bilan rétrospectif des expériences et pratiques du Gret en matière de partenariat et de contractualisation, de ses acquis et de ses échecs, afin d'améliorer son approche à l'avenir. Le texte qui suit est fondé sur les débats et conclusions de ce séminaire, sans prétendre toutefois refléter la diversité des points de vue qui s'y sont exprimés. Il engage avant tout les auteurs et animateurs de ce chantier en 1999<sup>2</sup>.

### **2. Le partenariat à toutes les sauces**

Il est apparu assez rapidement que le terme « partenariat », qui semblait au départ aller de soi, était en fait extrêmement flou. Il englobait des types de relations très diverses selon les interlocuteurs. Nous sommes arrivés à la conclusion qu'utiliser ce terme pour n'importe quelle collaboration opérationnelle revenait à le banaliser, et qu'il fallait le réserver à un type de relation spécifique, des relations durables, à peu près équilibrées, entre structures de même nature, fondées sur une convergence philosophique et politique (on en reparlera dans le chapitre I-2). De telles relations sont, en fait, plutôt l'exception que la règle dans les différents cas de relations, entre le Gret et d'autres organismes du Sud, qui ont été analysés.

On a observé aussi que se posait la question de la nature des organisations en question. Alors qu'au départ, on imaginait plutôt traiter des relations entre ONG du Nord et du Sud, l'analyse des cas présentés a montré que les organisations étaient elles-mêmes de natures diverses, al-

---

<sup>1</sup> Gret 2005 – Didier Pillot, janvier 1999.

<sup>2</sup> Un second texte, lui aussi issu du séminaire, sera centré sur les enjeux stratégiques du partenariat et les perspectives d'un réseau de partenaires, à partir de la contribution de Didier Pillot.



lant de l'ONG technique au bureau d'études commercial, ou à l'entreprise de services. D'où la nécessité de changer le titre de ce travail, en remplaçant le terme partenariat par celui plus neutre de « relations durables entre organisations » que nous avons qualifiées, faute de mieux, « de solidarité internationale ».

## **II. CONDITIONS ET FORMES DE PARTENARIATS, ENSEIGNEMENTS A PARTIR DE LA PRATIQUE DU GRET**

---

### **1. La nécessité d'engager une réflexion sur le partenariat et d'améliorer nos méthodes**

#### **1.1 Approfondir la réflexion stratégique et méthodologique, développer nos savoir-faire : un chantier du Gret depuis 1997**

Le Gret s'est engagé depuis une dizaine d'années dans la collaboration, le renforcement ou la création d'organisations locales (OL) dans les pays où il intervient. Avant cette phase de collaboration avec des OL, le principal acteur opérationnel et institutionnel du Gret était l'État ; nous travaillions alors avec les services publics, sur la mise au point de méthodes de développement qui tiennent compte des réalités sociales. Après le désengagement de l'État, plus ou moins poussé par les bailleurs de fonds et par le souhait de renforcer nos compétences professionnelles, nous avons privilégié une approche « projet », le plus souvent sans collaboration avec des structures locales, soit que nous n'avions pas cherché à en identifier, soit qu'elles n'existaient pas. Ce cas de figure se présente encore dans les pays où l'État est réticent à favoriser une structuration de la société civile (cas de l'Asie du Sud-Est). On se souciait alors, souvent à la sortie du projet, de savoir qui reprendrait les fonctions ou services mis en place. S'il y a de moins en moins de programmes conçus avec ces deux approches (État ou projet)<sup>3</sup>, certaines actions ont été créées dans cette phase « projet » et se trouvent confrontées à la question de l'institutionnalisation. Nous sommes dans une nouvelle phase, où il faut gérer ces projets antérieurs et où nous privilégions, pour les nouvelles actions, la collaboration avec des organisations locales, ou l'appui à leur émergence si elles n'existent pas ou ne correspondent pas à nos attentes.

Cette évolution du contexte nous a amenés à engager, en 1997, une réflexion sur le développement institutionnel qui s'est appuyée, dans un premier temps, sur la réalisation de documents de présentation de nos différentes collaborations à partir d'une grille commune. Ces contributions des projets et programmes de terrain ont été présentées et discutées lors d'un séminaire interne réalisé en septembre 1997 à Rambouillet.

---

<sup>3</sup> La mise en œuvre directe de projets demeure la seule solution, en raison du contexte de certains pays où la situation politique ne permet pas, ou n'a pas permis, l'émergence d'organisations qui pourraient constituer des partenaires.

Le premier numéro de Transverses a été consacré à la synthèse de ce séminaire interne<sup>4</sup>. Les contributions au séminaire de Rambouillet ont également donné lieu à un premier travail d'analyse de nos relations avec des organisations locales<sup>5</sup>.

Ce séminaire a montré la diversité des organisations locales avec lesquelles nous travaillons. Il a montré aussi les insuffisances d'une approche partenariale, qui est davantage le produit d'une série d'opportunités, que d'une orientation politique claire. Le sous-programme « partenariat et contractualisation » a pour principal objectif de réaliser un bilan rétrospectif des expériences et pratiques du Gret, de ses acquis et de ses échecs, afin d'améliorer nos approches à l'avenir, notamment en raisonnant mieux les enjeux et limites de la contractualisation des relations avec les organisations locales. Le séminaire de Rambouillet 1999 visait à présenter et discuter les résultats de ces travaux.

## **1.2 Analyse transversale, études de cas approfondies et séminaire de restitution : le sous-programme « partenariat et contractualisation »**

Nos relations avec les organisations locales sont fondées sur deux grands objectifs : la mise en œuvre conjointe d'actions de développement et le renforcement institutionnel. L'examen des collaborations met en évidence l'existence d'une gamme d'organisations locales ayant des vocations et fonctions différentes. Le séminaire de Rambouillet de 1997 visait à s'intéresser, en premier lieu, aux « organisations intermédiaires » (OI) qui pouvaient être caractérisées par :

- ▷ une fonction d'opérateur (maîtrise d'œuvre de tout ou partie d'un projet de développement ou appui à la maîtrise d'ouvrage auprès d'un groupe de base) ;
- ▷ une position d'intermédiaire entre le bailleur, l'État, les groupes de base dans le cadre d'un projet ;
- ▷ la fonction d'intermédiation, de mise en relation entre populations et administrations, prestataires de services.

Nous avons pu nous rendre compte que cette définition ne caractérise qu'une partie des organisations avec lesquelles nous sommes engagés. On peut distinguer deux grands types :

- ▷ les organisations ayant une fonction de représentation en vue d'organiser des habitants, une profession, de prendre place dans les concertations, ou de négocier les intérêts de ses mandants (cas de l'association intervillageoise Sidka en République démocratique du Congo) ;
- ▷ les organisations sans fonction représentative, qui sont donc opérateurs techniques (ou politiques) pour le compte d'autres. Ces organisations peuvent dépendre, ou non, d'une organisation représentative. Leurs fonctions sont diverses : fonction d'intermédiation, ensemble, appui technique, maîtrise d'œuvre de projets ou appui à la maîtrise d'ouvrages.

---

<sup>4</sup> *Création, appui, renforcement d'opérateurs intermédiaires. Synthèse du séminaire interne du Gret sur les opérateurs intermédiaires (Rambouillet)*. Philippe Lavigne Delville, Transverses n° 1, décembre 1997 (disponible sur le web).

<sup>5</sup> *Le Gret et les organisations locales partenaires : diversité des partenaires et des partenariats, à partir des contributions au séminaire de Rambouillet de septembre 1997*. Jean Louis Vielajus, Benjamin Buclet, avril 1999, document de travail n° 5, Direction scientifique, Gret, document interne.

Dans le cadre de l'analyse des conditions et formes du partenariat engagé en 1999, nous avons fait le choix de nous concentrer sur le deuxième type d'opérateurs, dans la mesure où nous considérons que le partenariat suppose un équilibre, des fonctions et objectifs similaires entre les deux organismes engagés. La collaboration avec des organisations ayant une fonction de représentation ne peut donc être qualifiée de partenariat, même si des alliances peuvent être envisagées, notamment dans le cadre de lobbying vers les institutions internationales.

Durant le premier semestre 1999, nous avons réalisé :

- ▷ l'analyse approfondie de deux partenariats avec Enda-Graf au Sénégal et Tenmiya en Mauritanie<sup>6</sup> ;
- ▷ une mise à plat d'une dizaine de nos « partenariats » actuels ou en cours de transformation, avec des organisations locales, opérateurs de développement, bureaux d'études ou ONG, qui nous semblaient représentatifs, et sur lesquels nous pouvions disposer d'informations écrites et de personnes ressources. Ceci a demandé de définir ce que l'on met dans le partenariat, d'établir une grille d'analyse, de rassembler les informations sur l'échantillon retenu, de tirer les conclusions d'une analyse transversale.

Lors de l'atelier, ces différents travaux ont été restitués et discutés. Ils ont été complétés par une intervention de Didier Pillot sur les enjeux stratégiques du partenariat, de Frédéric Mar sur les éléments juridiques des contrats du Gret avec des structures du Sud, d'Étienne Beaudoux (Iram) sur la collaboration VSF/Satil.

## **2. Les études de cas : l'occasion de clarifier la notion de partenariat**

### **2.1 Trois exemples de collaboration entre organismes du Sud et du Nord**

#### **■ Gret/Enda-Graf – Sénégal**

*Un partenariat entre organisations autonomes, ayant chacune leur histoire et leur originalité, et qui a résulté d'un enchaînement d'opportunités et de circonstances, plutôt que d'une volonté commune forte au départ.*

Il s'agit d'un partenariat avec une structure existante, qui a démarré en 1990 par des relations personnelles. Le bilan est globalement positif, puisque les deux structures ont acquis de nouvelles compétences, à travers la mise en œuvre conjointe d'actions d'appui aux activités de transformation agroalimentaire. L'analyse de la situation actuelle aboutit au souhait des deux structures et à la nécessité de faire évoluer la relation en rediscutant des conditions et des modalités de la relation (rôle de chaque institution) et du contenu (collaboration sur de nouveaux thèmes).

---

<sup>6</sup> Ces études de cas ont donné lieu à un document de travail de la Direction scientifique : *Regards sur le partenariat Gret/Enda-Graf : réflexions sur les modalités d'un partenariat équilibré*. C. Castellagnet, février 1999, document de travail n° 12, Direction scientifique, Gret ; *Concurrence, demande d'appui et désir d'indépendance : le partenariat Gret/Tenmiya (Mauritanie)*. C. Broutin, avril 2000, document de travail n° 14, Direction scientifique, Gret. (Tous deux disponibles sur le web).

### ■ Gret/Tenmiya – Mauritanie

*Un partenariat qui n'était pas prévu initialement, né d'un projet techniquement réussi qu'on amplifie, rendu nécessaire par le contexte et la pression des bailleurs de fonds.*

La création de Tenmiya faisait partie des objectifs d'un programme de développement d'hydraulique villageoise mené par le Gret. La structure a été créée par des salariés dans le cadre de ce projet. L'analyse historique des relations met en évidence un manque de conscience des enjeux de la création de la part du Gret, qui est sans doute à l'origine de l'absence de stratégie claire, du changement des conditions du partenariat et de son évolution au cours des années. Le Gret n'a sans doute pas non plus, pour les mêmes raisons, mobilisé les ressources humaines nécessaires au suivi de la création et du développement de la structure. Si là aussi le bilan est jugé globalement positif, la situation actuelle se caractérise par une concurrence qui apparaît entre Tenmiya et l'équipe du Gret, constituée en partie de Mauritaniens, et une certaine confusion institutionnelle.

### ■ Satil/VSF – Madagascar <sup>7</sup>

*Un partenariat créé de toutes pièces, dans le cadre d'un projet, dont l'objectif était de créer une structure nationale pérenne, capable de répondre à des besoins locaux importants.*

Il s'agit là aussi d'un cas de création institutionnelle qui constituait l'objectif même du projet, sans que celle-ci ait été entérinée au niveau institutionnel de VSF. Tous les moyens n'ont pas été mobilisés pour concourir à la réussite du projet. Le choix de création d'une structure pour fournir un service au niveau national n'a pas été précédé d'un diagnostic approfondi, qui aurait permis de vérifier la viabilité économique du projet. Il n'y a pas eu de programmation de l'autonomisation de la structure et les agents actuellement impliqués continuent à se sentir rattachés à VSF, sans véritable volonté de créer les conditions de cette autonomie.

## 2.2 Des critères pour qualifier une relation de partenariat

Comme évoqué en introduction, nous avons constaté que le terme de partenariat englobait des formes de relations très diverses selon les interlocuteurs. Il est donc apparu nécessaire de réserver ce terme à un type de relation spécifique. Plusieurs critères ont ainsi été proposés pour définir le partenariat : parité et équilibre de la relation, vision politique partagée, complémentarité des savoir-faire, connaissance et confiance.

<sup>7</sup> Nous remercions VSF d'avoir accepté de partager cette expérience avec nous, et Etienne Beaudoux (Iram) de nous avoir présenté une récente évaluation du projet (évaluation dont il est l'auteur).

### ■ **Parité/équilibre**

Une relation partenariale suppose un certain équilibre entre les deux structures. Pour cela un premier élément déterminant est la nature de l'organisation locale. Il a été retenu que ne peut être considéré comme partenaire (au sens strict) une organisation qui a une fonction de représentation d'organisations de base (ex. : organisation paysanne ou fédération d'organisations paysannes, association villageoise, association de quartier). De même, une structure qui a pour vocation d'offrir un service (ex-structure de microfinance comme EMT) ne peut être qualifiée de partenaire. Ceci ne remet pas en cause pour autant la durabilité des relations entre le Gret et les structures.

Certaines relations du Gret avec des structures locales ne sont pas qualifiées de partenariales, dans la mesure où actuellement les relations et les échanges sont encore trop déséquilibrés (ex. : les opérateurs intermédiaires du projet Fourmi au Cameroun).

### ■ **Complicité politique : une vision politique partagée**

Un partenariat suppose que les deux structures partagent une certaine analyse de la situation, de leur rôle dans le pays, mais également au niveau international. Cette complicité politique est à construire et suppose au préalable que chacun ait une vision politique, ait pris le temps de l'explicitier pour pouvoir en débattre. Le Gret ne l'a pas encore réellement fait, comme d'ailleurs les organismes du Sud. Cette complicité politique repose sur :

- ▷ un projet de société commun ;
- ▷ des objectifs et des démarches (ou stratégies), par exemple une volonté de changer d'échelle (local au global) et de peser sur les politiques ;
- ▷ des méthodes.

### ■ **Complémentarité dans l'intervention**

Une relation de partenariat suppose une reconnaissance des compétences de chacun et des gains réciproques.

### ■ **Connaissance mutuelle/relation institutionnelle**

L'analyse des relations existantes met en évidence la notion de progressivité. Plusieurs partenariats ont vu le jour grâce à l'existence de relations personnelles, qui permettent d'engager des opérations, d'abord souvent ponctuelles, avec un opérateur existant. La collaboration à travers l'action permet de vérifier la complémentarité des compétences, les possibilités de renforcement réciproque, le partage des objectifs et des méthodes. C'est seulement après cette période de fiançailles qu'une relation plus forte peut s'établir. Le partenariat ne peut cependant reposer uniquement sur des relations personnelles. Il doit s'appuyer sur une connaissance réciproque des deux structures, de leur fonctionnement, de leurs atouts, de leurs faiblesses, et donc sur une relation institutionnelle forte, à travers des contacts personnels diversifiés, des conventions, qui sont l'occasion de confirmer ou de vérifier que les critères évoqués sont réunis.

Dans certains cas, on note l'absence de contact préalable qui nécessite alors de faire un diagnostic du paysage institutionnel, puis un diagnostic institutionnel des organisations identifiées, ou éventuellement la prise de décision de la création. Nous devons renforcer nos compétences en la matière, nous doter d'outils.

La définition de ces critères nous amène à conclure que toutes les relations durables ne sont pas des partenariats et toutes les relations ne débouchent pas nécessairement sur des partenariats.

On peut avoir des relations commerciales ou des collaborations opérationnelles durables, parce que, par exemple, les organisations sont complémentaires par rapport aux demandes d'un certain marché, sans pour autant parler de partenariat, car il n'y a pas d'objectifs ou de stratégies communs, ni de préférence ou d'exclusivité *à priori*. C'est souvent (mais pas exclusivement) lié au fait qu'on a affaire à des organisations de nature différente, même si elles s'intitulent « ONG ». Il y a de grandes différences entre organisations de services, organisations de solidarité internationale, organisations de base, organisations intermédiaires, etc. Cela n'empêche pas que la pérennité de la relation puisse reposer sur une certaine estime et confiance mutuelle, fondée sur l'expérience passée et la capacité à remplir ses contrats.

Toutes les organisations avec lesquelles nous avons tissé des collaborations depuis plusieurs années ne souhaitent pas nécessairement une alliance de type politique, et préfèrent opter pour un groupement d'intérêts, plus ou moins formalisé, pour répondre en commun à certains appels d'offres. Dans d'autres cas, les relations se limiteront à de la simple sous-traitance ou à la participation commune à des actions de lobbying (cas par exemple d'associations avec des organismes de recherche, des fédérations paysannes).

Les participants ont également évoqué le fait que les relations de type « sous-traitance » se développeront à l'avenir, car elles présentent des avantages économiques et parfois techniques évidents face aux bailleurs de fonds. La discussion a permis de soulever un certain nombre de problèmes qui risquent de se poser si des règles contractuelles claires ne règlent pas un certain nombre de questions délicates, concernant en particulier le partage de la propriété intellectuelle des résultats, l'exploitation et la restitution des données de base recueillies sur le terrain, voire le recrutement par une organisation, de cadres formés par une autre. Il a été proposé de s'appuyer sur des chartes d'éthique professionnelles nationales, que les bureaux d'études nationaux devraient élaborer.

### **3. Analyse d'un échantillon de relations durables : ébauche d'une typologie**

#### **3.1 Une très grande diversité de situations, mais des caractéristiques et problèmes récurrents**

Un échantillon de dix « partenariats » a été retenu :

- Laet (Brésil) ;
- Cearah Periferia (Brésil) ;
- Cedac (Cambodge) ;
- Gret Haïti ;
- Partenaires du projet Fourmi (Cameroun) ;
- Enda-Graf (Sénégal) ;
- Semis (Sénégal) ;
- Tenmiya (Mauritanie) ;

- Agro-PME (Cameroun) ;
- Cite (Madagascar).

Nous avons procédé à une remise à plat de ces relations, en examinant notamment les objectifs initiaux des deux partenaires, les domaines de collaboration, la nature des conventions, la dépendance technique et financière, la capacité à gagner des contrats au début de la collaboration et actuellement, et enfin les résultats (atteinte des objectifs de part et d'autre, innovation méthodologique, production scientifique, image, autonomie...). L'examen des documents contractuels a été complété par une analyse plus juridique réalisée par Frédéric Mar, présentée lors de l'atelier<sup>8</sup>.

L'examen des partenariats permet de mettre en évidence les éléments généraux suivants :

- ▷ Nos partenaires sont pratiquement toujours des ONG ou associations (un seul bureau d'études). Cela traduit sans doute, dans le cas de création, la tentation de reproduire notre propre modèle statutaire, d'organisation et d'économie. Nous avons des difficultés à établir des relations fortes avec des bureaux d'études.
- ▷ L'importance du contexte et du type d'action dans les choix de politique partenariale ou de mise en œuvre des actions. Le fait qu'en Asie, la société civile soit peu organisée ne permet pas encore d'engager de véritable politique partenariale. En Afrique, les organisations intermédiaires, les ONG sont plus nombreuses (Sénégal, Burkina Faso, Cameroun), ou sont en train d'émerger (Mauritanie). Même si elles n'interviennent pas toujours dans les domaines d'activité des actions envisagées, cela offre la possibilité d'envisager des relations de collaboration pour des programmes de développement et de renforcer en même temps (dans l'action) les compétences de l'organisation locale (cas d'Enda-Graf, opérateurs Fourmi...).
- ▷ L'importance (pour les deux structures) des relations antérieures (personnelles) et/ou des compétences qui motivent le démarrage de la relation, au détriment d'une analyse du contexte. Le choix d'un partenaire n'est généralement pas précédé d'un diagnostic de l'environnement institutionnel. Il est généralement le fruit de relations personnelles entre les deux membres des structures. Plusieurs partenariats, jugés globalement positifs des deux côtés, ont connu des difficultés, en raison de notre relative incapacité à faire évoluer les relations du niveau personnel vers le niveau institutionnel. Cela est sans doute également dû à une prise de conscience insuffisante de cette nécessité de changement d'échelle.
- ▷ Le renforcement des compétences techniques et/ou méthodologiques est privilégié au détriment du management (ressources humaines, financières...). Ainsi, dans ce dernier domaine, il est rarement prévu d'appuis spécifiques dans les conventions de collaboration.
- ▷ La création de structure emprunte deux voies : équipe-projet, cas le plus fréquent (Tenmiya), ou la création de la structure (Cedac), à partir de rien (*ex nihilo*).
- ▷ Le bilan est souvent positif : formation réelle d'une compétence (sur un thème, une fonction et sur une démarche), avec des limites qui sont notamment l'amélioration des compétences d'un nombre restreint de personnes (des deux côtés), la difficulté de passer à une capacité de proposition (surtout dans le cas de la création), des difficultés à développer des

---

<sup>8</sup> Cf. *Les contrats, outils de gestion d'un partenariat, regards juridiques*. F. Mar, août 1999, document de travail n° 11, Direction scientifique, Gret, document interne.

capacités d'animation. Ces limites sont souvent liées à des problèmes de management rarement pris en compte (peu d'appui dans ce sens).

- ▷ L'opportunité l'emporte cependant souvent sur la clarification des relations (le Gret content de trouver un partenaire ne vérifie pas jusqu'à quel point il y a un partage suffisant des valeurs et des objectifs).
- ▷ On note également une définition souvent insuffisante des modalités de collaboration (rarement une planification à long terme, évaluation), de désengagement (programmation) avec un programme de travail, notamment sur le management humain et la gestion financière.
- ▷ Le bailleur ou les relations financières peuvent jouer un rôle déterminant dans les relations. Le bailleur peut avoir imposé la création ou la collaboration. Il peut également provoquer parfois la concurrence entre les deux structures. Dans certains cas le Gret, maître d'œuvre de projet pour le bailleur, est assimilé au bailleur (cas du projet Fourmi au Cameroun), les relations sont alors faussées dès le départ, même si les deux structures avaient auparavant des relations de collaboration. Sans complicité politique, ce type de rapport, fondé sur des relations financières fortes, ne permet que rarement de déboucher sur une véritable relation de partenariat.
- ▷ Enfin, dans nos relations partenariales, il y a rarement d'analyse stratégique qui permettrait de faire des hypothèses avec l'organisation locale sur le devenir du partenariat (Cearah Periferia).

### **3.2 Des critères pour caractériser la situation actuelle et dresser une typologie**

#### **■ La nature de la relation et le niveau de dépendance financière**

La nature de la relation et le niveau de dépendance financière d'un partenaire par rapport à l'autre (forte, faible, moyenne) nous a permis de définir sept grands types :

- ▷ **Sous-traitance** : contrats ponctuels et forte dépendance financière du partenaire « Sud ».
- ▷ **Contrat et appui institutionnel spécifique** : la collaboration donne lieu à des contrats qui sont complétés par des moyens spécifiques pour l'appui institutionnel (moyens humains non rémunérés par les contrats, mobilisation de fonds propres du Gret...).
- ▷ **Coopération dépendante** : la relation est une relation de collaboration « institutionnelle » large (souvent convention-cadre et non contrat ponctuel), mais la dépendance financière vis-à-vis de l'organisation du Nord demeure forte.
- ▷ **Collaboration partielle** (thématique et/ou géographique) : il existe une convention de collaboration/partenariat, mais elle ne porte que sur certains thèmes ou territoires. L'autonomie financière est généralement importante, mais peut être relativement forte sur les thèmes de collaboration.
- ▷ **Coopération opérationnelle** : relation de collaboration sans convention de partenariat, il s'agit davantage d'une alliance de type opérationnel (réalisation de programmes en commun, sous-traitance de contrats et d'études sans engagement « politique »/institutionnel).



- ▷ **Partenariat affirmé** (coopération politique) : collaboration large/institutionnelle avec une complicité politique et une collaboration opérationnelle. Il n'y pas de dépendance financière (chacun a besoin de l'autre pour l'opérationnel et pour le financier). Ce type correspond à un véritable partenariat.
- ▷ **Absence de relation contractuelle** : rupture de relation ou structure de prestation de services pour les organisations de base, avec une totale autonomie financière.

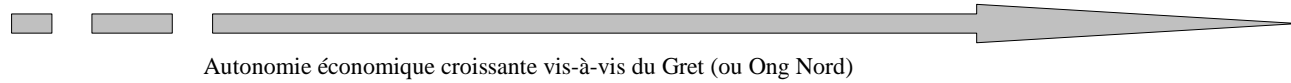
■ **L'origine du « partenaire »**

Nous avons retenu comme troisième grand critère l'origine de l'organisation et de sa relation avec le Gret. Trois types ont ainsi été définis : organisation préexistante, organisation créée par « externalisation » d'une équipe projet, appui à un noyau d'individus dans la création de leur structure.

Nous avons ainsi placé les différents organismes partenaires dans un tableau à double entrée, avec en ligne les différents types de relations et en colonne le statut du partenaire. Le choix de privilégier ces critères tient compte des éléments de caractérisation du partenariat, exposés précédemment, et de l'historique des relations que nous présenterons par la suite.

On ne retrouve pas dans cette classification l'alliance politique « simple » sans alliance opérationnelle, car aucune relation partenariale ne nous semblait, pour l'instant, refléter cette possibilité. Cette possibilité a été cependant évoquée lors de l'atelier. On pourrait, par exemple, imaginer des « associations » fortes avec des organismes de recherche, des fédérations paysannes pour mener des actions de lobbying auprès des bailleurs de fonds et organismes internationaux.

## Ébauche de typologie des relations ONG Nord/OL Sud



Nature de l'organisation locale	Nature de la relation actuelle						
	Sous-traitance contrats, forte dépendance	Contrats, appui institutionnel spécifique	coopération dépendante	collaboration partielle (thématique et/ou géographique)	Coopération opérationnelle	partenariat affirmé (Coopération politique et opérationnelle)	absence de relation contractuelle
<b>Organisation préexistante</b>	OI Fourmi changement de nature		GAD	ENDA-GRAF (90) SEMIS-BE (97) CITE (94)	AGRO PME		
<b>Création d'une organisation</b>							
Equipe projet Salariés							
Équipe « externalisée »			EMT (91) GRET Haïti ? (94) SATIL (VSF 94)				
Organisation légale reconnue		CEDAC	LAET TENMIYA (96) APACC (Essor)				<b>OL service population</b> ACAPE - AKDEP CEARAH Periferia (Rupture)

Date entre parenthèses : début de la relation

Si les analyses montraient jusqu'à présent une très grande diversité de relations, cette typologie met en évidence deux cas de figure majoritaires, parmi lesquels on retrouve les études de cas réalisées :

- ▷ Des relations de coopération avec des structures existantes, relations souvent « un peu en panne » : une collaboration forte, mais le plus souvent limitée à un thème, une collaboration qui, pour les plus anciennes (Enda-Graf, Cite), a peu évolué depuis quelques années (pas de renégociation des relations et des conventions de partenariat, malgré une évolution des contextes), et qui se caractérise par une connaissance réciproque assez faible (ou en tout cas insuffisante). La décision du passage à une relation plus forte, de type partenarial n'est pas encore prise, mais les conditions sont plutôt favorables pour certains (Enda-Graf, Cite, Semis – encore trop récent), ou n'est pas véritablement souhaitée (Agro-PME).
- ▷ Des relations moins équilibrées avec des structures dont le Gret a favorisé la création (dans les années 1993/1994), qui se trouvent en situation de dépendance économique encore forte. Le Gret, comme d'autres ONG, a du mal à faire évoluer la relation et à favoriser une plus grande autonomie (intérêt de se pencher sur les raisons et sur nos méthodes). Certaines ont encore un statut d'« équipe externalisée » (EMT, Satil), d'autres ont déjà un statut juridique (Laet, Tenmiya, Apacc).

On constate dans ce tableau que des « organisations » à l'état d'équipe-projet avec l'objectif de création ne figurent pas dans notre échantillon, et que celles que nous avons qualifiées « d'équipes externalisées » sont relativement anciennes. Ceci révèle sans doute notre relative prudence à nous engager maintenant dans des processus de création, tant que nous n'avons pas tiré les enseignements de ces expériences amorcées en 1993/1994 et davantage réfléchi aux conditions et modalités pour assurer la réussite de tels objectifs.

On note également qu'il y a peu de nouvelles collaborations avec des structures existantes. La plupart des relations avec ce type de structures a débuté dans les années 1990/1993. On notera cependant une nouvelle collaboration avec un bureau d'études au Sénégal (Semis). Les contacts sont anciens, mais l'affirmation d'une collaboration, à travers la signature d'une convention entre les deux institutions, est née de la mise en œuvre d'un programme, considéré comme l'occasion d'affirmer une volonté réciproque de tisser des liens plus forts. De nouvelles relations se sont tissées également au Cameroun, où le Gret est maître d'œuvre d'un programme, mais la forte dépendance financière et les relations très déséquilibrées ne concourent pas à créer les germes de relations partenariales.

### **3.3 Visualiser les dynamiques**

A partir de cette typologie, nous avons examiné l'historique de la relation et les évolutions possibles. Ces trajectoires sont visualisées dans le tableau page suivante : historique de la relation (flèche noire) et devenir possible, souhaité ou envisagé actuellement (flèche pointillée).

## Présentation dynamique de la typologie

Nature de l'organisation locale	Nature de la relation actuelle						
	Sous-traitance contrats, forte dépendance	Contrats, appui institutionnel spécifique	Coopération dépendante	Collaboration partielle (thématique et/ou géo- graphique)	Coopération opérationnelle	Partenariat affirmé (coopération politique et opérationnelle)	Absence de relation contractuelle
<b>Préexistant</b>	ENDA GRAF OI Fourmi changement de nature		GAD	ENDA-GRAF SEMIS (BE) CITE	.....> ENDA-GRAF .....> SEMIS (BE) .....> CITE AGRO-PME	.....> ENDA-GRAF .....> SEMIS (BE) .....> CITE	
<b>Création</b>							
<b>Équipe projet Salariés</b>	Equipe EMT Equipe ASHIR 96						
<b>Équipe « externalisée »</b>		Équipe EMT TENMIYA 1998	GRET Haïti? EMT SATIL (VSE)				GRET Haïti
<b>Organisation légale reconnue</b>		CEDAC	TENMIYA 1999 LAET APACC (Essor)		SATIL TENMIYA ?	SATIL TENMIYA ? LAET	EMT OL service population ACAPE - AKDEP CEARAH Periferia (Rupture)

Si l'objectif premier visé par le Gret est toujours d'aider le partenaire à atteindre une autonomie financière complète, l'objectif à plus long terme peut être différent selon la nature des activités et de l'organisation locale.

Il est intéressant de noter, par exemple, la similitude des trajectoires d'EMT et de Tenmiya. Leur origine est dans les deux cas une « équipe projet » qui a évolué vers une « équipe externalisée ». Tenmiya a déjà un statut d'organisation légale reconnue et EMT l'aura prochainement, mais les perspectives d'évolution sont différentes, parce que la nature des activités, le statut de l'organisation et l'objectif visé à travers cette collaboration sont différents.

Ainsi, lorsque nous travaillons avec EMT au Cambodge, l'objectif est de l'aider à devenir une institution de microfinance rentable, mais également sans doute de démontrer notre capacité à favoriser l'émergence de structures autonomes, offrant des services de qualité en réponse à des besoins identifiés. A l'opposé, la collaboration avec des opérateurs de même nature que le Gret (Tenmiya, Enda-Graf, Cite, Semis) revêt un enjeu différent, qui est d'assurer à l'international un ensemble de travaux de coopération, permettant d'avancer sur les méthodes de développement, et de constituer une force de proposition et de lobbying auprès des institutions internationales.

On constate que certaines évolutions restent encore incertaines, car la durée de la relation et la nature de l'organisation (structure jeune, généralement créée avec l'appui du Gret) ne permettent pas de présager de l'avenir. Ainsi pour Tenmiya, ONG d'appui au développement, est-il sans doute difficile de savoir, à l'heure actuelle, si les relations évolueront plutôt vers un partenariat affirmé, ou vers une coopération opérationnelle.

Certaines relations nous ont semblé avoir peu de chances d'évoluer vers un partenariat affirmé, soit parce que les conditions d'un partenariat équilibré seront difficilement réunies (Gad, OI Fourmi), ou que l'organisation locale ne le souhaite pas nécessairement (Agro-PME).

Cependant, nous n'avons pas pu faire une analyse approfondie de tous les partenariats, comme cela a pu être fait dans le cadre des études de cas. Il ne s'agit donc pas d'une vision toujours bien argumentée. Ces trajectoires n'ont pas fait l'objet de discussions approfondies lors de l'atelier, ni avec les agents du Gret engagés dans la construction de ces relations. Il nous semblait cependant intéressant de tenter l'exercice prospectif, ne serait-ce que pour amener les personnes impliquées dans le suivi de ces relations, et la direction du Gret, à réagir par rapport à ces hypothèses d'évolution et de se donner éventuellement les moyens de les concrétiser, ou de les infléchir.

### **III. GERER UNE RELATION DE PARTENARIAT : PRINCIPES, OUTILS**

---

#### **1. Le partenariat : des principes de bon fonctionnement**

Dès lors qu'on se situe dans la perspective d'un partenariat « équilibré », il y a un certain nombre de principes qui permettent d'établir une relation durable. Il faut tout d'abord adopter le principe **qu'un partenariat durable doit être dans l'intérêt des deux partenaires**, chaque partenaire doit en tirer des « bénéfices » supérieurs à ses « coûts ». Cela paraît évident,

mais combien de fois nous posons-nous la question « quel est le bénéfice que le partenaire va tirer de cette relation, compte tenu de sa stratégie ? » ; et surtout, quand lui posons-nous directement la question ? S'agissant de relations qui ont un fort caractère « interculturel », on a trop tendance à prêter à l'autre des intentions plus ou moins avouables et stéréotypées (de « vivre à nos crochets pour les organisations du Sud, de « dominer l'autre » pour les organisations du Nord). Cela se traduit par une méfiance vis-à-vis du discours de l'autre (« ils disent ça pour nous faire plaisir »), qui empêche en fin de compte la communication et nous prive de la possibilité de comprendre les préoccupations et la stratégie réelle du partenaire. Dès lors, la relation se maintient sur la base de l'opportunisme, et dans une certaine hypocrisie. A terme, ce type de relation ne résiste guère à la montée des frustrations de part et d'autre, les malentendus ont tendance à s'accumuler et la relation devient intenable. A moins, bien sûr, qu'on ne choisisse une relation purement contractuelle et commerciale, auquel cas on ne peut évidemment pas parler de partenariat. Mais, même une relation strictement commerciale demande un minimum de communication et de compréhension mutuelle pour être viable, une relation fondée purement sur la recherche du profit immédiat ne permettant pas une implantation commerciale durable.

Le partenariat suppose donc, tout comme le développement en général, une confiance fondamentale dans la capacité des êtres humains à communiquer et à se comprendre par-delà leurs différences de culture, de langue, de points de vue.

Pour autant, cet optimisme ne peut être naïf : toute notre expérience de développement nous montre qu'il existe toujours un écart entre la rhétorique et la pratique, entre l'idéologie et la stratégie réelle, et qu'on ne peut pas prendre les déclarations des uns et des autres pour argent comptant. Toute la difficulté est de confronter en permanence les discours et les pratiques de l'autre à notre analyse à nous, et *vice versa*, pour arriver progressivement à l'abandon de la langue de bois et à une bonne compréhension mutuelle. Cela doit évidemment être un objectif partagé par les deux futurs partenaires lorsqu'ils décident d'établir une relation partenariale.

En termes opérationnels, on peut s'appuyer sur les principes suivants :

### **1.1 Complémentarité opérationnelle et synergies effectives**

La recherche de complémentarité et de synergie doit être explicite, de façon à permettre un intérêt durable de la relation, au-delà des concurrences préexistantes et de celles qui apparaissent au cours de la relation, du fait d'un apprentissage réciproque des savoir-faire.

Les bases de ces complémentarités évoluent avec le temps. La renégociation des conventions, la fin d'une phase de collaboration, peuvent être l'occasion de refaire le point et de redéfinir les raisons de collaborer, éventuellement sur des bases différentes.

Préciser le champ des complémentarités et des coopérations possibles permet aussi de clarifier les conditions dans lesquelles l'un ou l'autre des partenaires peut s'engager de façon autonome, ou avec d'autres institutions, dans des actions portant sur des thèmes proches, et donc de préciser les règles du jeu de la concurrence.

## **1.2 « Co-opération<sup>9</sup> » dans le pilotage des actions conjointes**

Les modalités de mise en œuvre et de suivi des actions menées conjointement doivent être négociées et partagées. En particulier, la supervision des activités et la discussion des choix stratégiques doivent être réalisées en commun (quel que soit par ailleurs le partage concret des responsabilités opérationnelles et la « casquette » du chef de projet), ce qui demande d'organiser explicitement la « gouvernance » du projet, et les instances de suivi (comité de pilotage, etc.). Une attention particulière doit être donnée à ces aspects lors de collaboration entre structures d'expérience différente (sur le thème ou sur le lieu), où le risque de marginalisation de fait de la structure la plus « faible » est le plus fort. C'est la condition d'une réelle « co-opération », opération en commun, qui ne soit pas de la sous-traitance déguisée.

## **1.3 Transparence (sur la stratégie, les objectifs, les moyens)**

Il faut qu'à terme on essaie de rendre les plus clairs possible les objectifs, les contraintes et les stratégies de l'organisation et des individus (salariés), qui sont directement engagés dans la relation. Cela suppose également de ne pas cacher les différents points de vue et divergences qui peuvent exister en interne. Cela suppose un effort volontaire d'information du partenaire, afin qu'il comprenne les contraintes et logiques internes de l'organisation. Dans le cas du Gret, par exemple, les contraintes de la logique contractuelle et l'obligation pour les pôles (et les individus qui les composent) de remplir des objectifs économiques (la fameuse « marge ») doivent être clairement expliquées au partenaire, chiffres à l'appui, faute de quoi l'impression qui va s'établir sera celle d'un racket sur les salariés mis à disposition. Nous devons également assumer nos options en termes de suivi des projets, d'importance donnée aux expatriés, de salaires. Au nom d'une certaine pudeur, voire culpabilité, nous avons tendance à ne pas vouloir discuter de ces aspects. C'est ignorer que nos partenaires ont souvent des connaissances plus précises que nous ne le pensons, et surtout qu'en l'absence d'information claire, les fantasmes sont toujours beaucoup plus graves que la réalité. Nos relations avec les bailleurs doivent également être explicitées (souvent démythifiées).

Un autre enjeu de transparence et de débat porte sur le positionnement politique des partenaires, leur vision du monde et du développement, au-delà des savoir-faire opérationnels. L'importance d'une complicité politique a été fortement mise en avant dans les débats, ce qui implique de pouvoir en débattre explicitement entre partenaires. Nous avons souligné la difficulté fréquente des opérateurs du Sud, plus coincés encore que nous par les contraintes d'accès aux financements, à s'en définir une, même dans le cas où ils le souhaitent (ce qui n'est pas toujours le cas). Pour autant, nous avons aussi fait le constat de notre propre incapacité à définir le projet politique du Gret, au-delà de termes très généraux, ce qui pose fortement question.

## **1.4 Communication et connaissance réciproque**

Pour que nos partenaires puissent eux aussi confronter notre rhétorique à notre pratique, il importe qu'ils aient la possibilité d'observer le fonctionnement du Gret, de la même manière que nous observons le leur, souvent de l'intérieur. Il se crée sinon une inégalité profonde dans

---

<sup>9</sup> Au sens de « conduite en commun d'opérations de terrain ».

le niveau d'information. Le fait d'avoir un « grétien », ou deux, au sein d'une structure nationale n'est pas du tout suffisant pour assurer à ses collègues une vision claire de ce qu'est le Gret. Les occasions de visites, de rencontres, d'échanges doivent dès lors être multipliées, afin de corriger cette asymétrie et permettre aux partenaires de se faire leur propre opinion sur la manière dont le Gret fonctionne (là encore, en général, ce sera très démystificateur).

### **1.5 Construction de la confiance**

C'est évidemment le corollaire du principe de transparence ; on ne peut confier notre stratégie qu'à des gens à qui l'on fait confiance pour ne pas l'utiliser contre nous, en la divulguant auprès de tiers mal intentionnés ou simplement concurrents. La construction de la confiance va de pair avec le respect des engagements et l'effort de transparence. Le facteur humain (établissement de relations interpersonnelles à divers niveaux) est évidemment important. Il faut admettre que la confiance ne peut se construire que progressivement, donc la transparence et la connaissance mutuelle aussi, le partenariat est donc nécessairement un processus de construction progressif à moyen terme.

### **1.6 Respect des engagements**

Inutile d'insister sur ce point. Tout non-respect des engagements antérieurs casse la confiance péniblement construite. Il faut cependant distinguer les engagements formels, écrits, qui posent en général moins problème, et les engagements oraux, voire implicites, qui peuvent provoquer plus de dégâts. Surtout si l'engagement pris par un agent local, ou un échelon intermédiaire de la hiérarchie de l'organisation est bafoué par son supérieur. D'où l'utilité de formaliser les engagements pris, et l'importance de l'engagement des directions dans le partenariat (sauf s'il y a délégation formelle à un agent intermédiaire, qui doit alors être respectée).

### **1.7 Des échanges sur la relation elle-même**

Si le partenariat n'est pas seulement une coopération ponctuelle, alors la relation de partenariat doit faire l'objet d'une stratégie explicite, et d'un suivi à part entière. Organiser, suivre, évaluer en commun, la qualité de la relation est nécessaire. C'est une des responsabilités du siège (chargés de programmes ou direction, selon les moments), de veiller à cette dimension, et de l'inclure dans les termes de référence des missions de suivi du projet, de prendre le temps de faire le point avec le partenaire sur la façon dont se déroule la relation.

## **2. Le partenariat : des outils à définir et à mettre en place**

Au-delà de ces principes, gérer une relation de partenariat nécessite d'en préciser les modalités pratiques, et de se doter d'un certain nombre d'outils permettant de concrétiser ces principes, et d'y veiller, au-delà de la polarisation sur l'action et des contraintes de temps (qui poussent toujours à remettre à demain la prise en charge effective de ces dimensions, pourtant fondamentales, d'une relation saine et durable).

### **2.1 Le partenariat entre organisations autonomes**

Nous avons pris comme base de départ des partenariats équilibrés, ceux dans lesquels les deux organisations ont chacune une histoire et une pérennité comparable (capacité d'auto-financement, ressources humaines propres notamment), et ne dépendent pas exclusivement



l'une de l'autre. En revenant sur le cas du « partenariat équilibré » proprement dit, on a suggéré la définition suivante qui renvoie aux critères retenus (cf. I.2.2) :

*Un partenariat équilibré suppose une certaine parité entre les organisations, une complicité politique, ainsi que la complémentarité dans des interventions communes, conditions pour que la concurrence ne l'emporte pas.*

Nous avons déjà évoqué le fait que cette complicité politique repose sur une « **vision politique commune** » (qui n'est jamais complètement figée ni achevée, mais qui mérite d'être explicitée). Lors des travaux de groupes, nous avons essayé de préciser davantage les « objectifs et démarches » qui sont partie intégrante de cette vision politique. Ainsi, dans le cas du partenariat Gret/Enda-Graf les éléments suivants ont été listés : un intérêt pour le changement d'échelle, le souhait d'aller du local au global et de peser sur les politiques. On pourrait rajouter le souhait de lier recherche et action dans des programmes cohérents.

Enfin, on a observé qu'il existait, au-delà de l'intervention conjointe sur le terrain et des bénéfices qu'on peut en attendre, un intérêt général au maintien de relations durables entre organisations de même type, que l'on peut qualifier de politique, et qui consiste à défendre conjointement nos méthodes et approches du développement auprès des décideurs et des bailleurs au niveau international (ce dont on a bien besoin dans la conjoncture actuelle !). Cela suppose aussi une bonne articulation des ONG « techniques » et des mouvements de réflexion critique sur la coopération internationale et sur le développement.

Ceci dit, le partenariat « équilibré », même fondé sur des bases solides et sur un intérêt commun bien identifié, n'est pas exempt de contradictions. Le risque le plus important, c'est bien sûr celui d'une concurrence de fait entre les partenaires sur des marchés limités (puisque'ils ont des approches et donc des compétences semblables), en particulier sur les marchés « nationaux ». Ce risque de concurrence « objective » est de plus aggravé par des facteurs subjectifs, résultant d'une mauvaise connaissance mutuelle et d'échanges insuffisants d'informations, se traduisant par l'apparition de divers fantasmes de part et d'autre, et par la méfiance sur les intentions et pratiques de l'autre. On aboutit alors à une compétition pour la reconnaissance institutionnelle, chacun voulant s'approprier le mérite des actions communes et les valoriser (capitaliser) en son nom.

## **2.2 Des outils et des repères pour le partenariat**

Nous avons évoqué précédemment le fait qu'un bon partenariat n'est pas nécessairement très formalisé au démarrage. On a observé, au contraire, qu'il avait souvent été initié de manière informelle, à partir de relations personnelles et d'activités ponctuelles.

Néanmoins, passé un certain stade de développement des activités conjointes, il est nécessaire d'institutionnaliser la relation, et de dépasser la relation interpersonnelle et localisée. Cela suppose d'impliquer à la fois les dirigeants et les bases de chaque institution, afin de développer une connaissance mutuelle partagée, (c'est-à-dire que plusieurs personnes dans chaque institution, incluant bien sûr les dirigeants, aient une connaissance suffisante des activités, objectifs, méthodes de l'institution partenaire), d'explicitier et découvrir les stratégies et les fonctionnements internes des organisations, les méthodes de travail et points de vue réciproques.

A partir de ce rappel, nous avons défini un certain nombre d'outils de bonne gestion du partenariat.

### ■ **La contractualisation**

La contractualisation est un outil d'institutionnalisation des relations. Il consiste à :

- ▷ se mettre d'accord sur des champs d'intervention communs bien définis dans l'espace et le temps ;
- ▷ définir en commun les « règles du jeu » (et notamment les échanges d'informations et procédures de concertation lors de l'ouverture de nouveaux projets) ;
- ▷ formaliser cette relation à travers un accord-cadre écrit (mais celui-ci aura d'autant plus de poids et de sens que l'on sera passé d'abord par les étapes précédentes, et que l'on aura impliqué un plus grand nombre de personnes dans sa préparation). Cet accord-cadre, d'une durée de trois à cinq ans, énoncerait les principes et objectifs généraux de la coopération, les résultats attendus par chaque partie, les règles de concertation et d'échanges d'informations, etc., mais serait complété par des accords spécifiques pour chaque activité ou projet commun.

### ■ **La veille partenariale et la poursuite des échanges**

Il ne suffit pas de donner un cadre formel à la relation. Encore faut-il la faire vivre. La communication entre les partenaires est essentielle, elle permet de renforcer la connaissance mutuelle, d'actualiser les réflexions sur les stratégies et objectifs communs, de faire le point sur les activités conjointes, de maintenir la confiance. Il faut notamment :

- ▷ entretenir ensuite la relation par de la communication informelle et non hiérarchique, et pas seulement par des échanges formels annuels ou semestriels ;
- ▷ à noter : importance des contacts directs lors de visites et pas seulement d'échanges de courriers et courriels ;
- ▷ autre suggestion : profiter des occasions de séminaires, ateliers, etc. pour stimuler des échanges et rencontres à coût partagé. Donc penser plus systématiquement à inviter les partenaires lorsque des occasions se présentent, même s'ils ne sont pas directement impliqués dans l'événement en question, et sans nécessairement financer leur venue) ;
- ▷ il est important que les échanges soient diversifiés au niveau des personnes, et qu'ils impliquent, autant que possible, une variété de participants de chaque structure ; pas seulement les « coopérants » directs, mais aussi les directions, les collègues, les visiteurs de passage. Ceci, afin de socialiser la connaissance réciproque et d'éviter la trop grande polarisation sur certaines personnes-clés.

### ■ **La capitalisation**

Dans le cadre du partenariat, la question de la paternité des innovations et des résultats des actions conjointes se pose souvent, et peut devenir source de conflit. Programmer des capitalisations conjointes est certainement l'un des moyens qui permet d'éviter ce problème, et surtout de réfléchir ensemble sur les acquis de la coopération et de se les approprier conjointement. C'est encore une fois assez évident, mais cela ne se produit pas spontanément, d'où l'intérêt de le prévoir dès le départ dans l'accord-cadre et de se fixer des objectifs précis en la matière.

## ■ L'évaluation

Il est important de mettre en place, dans le cadre des accords formels de partenariat, des mécanismes d'évaluation réguliers des activités communes d'une part, et du fonctionnement du partenariat en général, d'autre part. Cela suppose évidemment que des objectifs plus ou moins précis aient été fixés à l'avance, avec des indicateurs et un calendrier prévisionnel. Une évaluation annuelle semble souhaitable, mais ne suppose pas nécessairement une rencontre formelle, un échange téléphonique ou de courriers serait déjà un premier pas. Néanmoins, des rencontres périodiques entre les deux organismes, débouchant sur la réactualisation de l'accord de partenariat, doivent être prévues au moins tous les deux ans. L'expérience montre qu'on a tendance à oublier ces évaluations périodiques. Des mécanismes de rappel automatique devraient être mis en place (par exemple : faire le point au cours d'un CA chaque année, inviter tous les partenaires aux AG et en profiter pour faire le point, demander à un administrateur de faire le suivi).

## ■ Des engagements plus forts dans le cadre d'un partenariat politique

Dans un stade encore plus avancé du partenariat, celui d'un partenariat plus politique, on peut également envisager des participations croisées aux organes de direction (CA), la discussion conjointe de la stratégie pays de chacun, l'ouverture de représentations communes, etc. Cela nous rapproche du concept de « réseau mondial ».

## ■ Des coûts à prévoir

Il n'est peut être pas inutile de rappeler que les mesures précédentes ont un coût non négligeable, que l'on doit estimer à l'avance, et budgéter d'une manière ou d'une autre : coût en temps de suivi tout d'abord, aussi bien des responsables directs, mais surtout au niveau de la direction ; coût ensuite en termes de voyages et d'échanges, que l'on peut sans doute en bonne partie faire financer sur projets, dès lors qu'on les prévoit à l'avance. N'oublions pas non plus que les partenaires ont aussi des moyens propres, et souvent diverses opportunités de venir en Europe, dont nous ne savons pas suffisamment profiter, faute de maintenir le contact, ou tout simplement de les inviter par avance. En fin de compte, c'est bien le facteur « disponibilité en temps » qui est le plus important.

### **2.3 Des spécificités dans le cas de la création d'une structure, futur partenaire**

Il est évidemment paradoxal d'imaginer aider à l'émergence d'un « partenaire ». Si on aide, si on appuie, on est forcément dans une relation inégale, de pouvoir, de « paternité », qui risque de marquer dans la durée. On crée le futur partenaire à notre image, on forme son personnel à nos méthodes ; quelle va dès lors être son autonomie intellectuelle à moyen terme, même s'il atteint l'autonomie financière ? Bien sûr, après l'enfance il y a l'adolescence, puis la majorité, et la conquête de l'autonomie passe souvent par la révolte contre les parents, voire le meurtre du père.

L'apprentissage de l'autonomie, le développement d'une capacité à se définir une stratégie et un positionnement propres (une « vision » et une « mission », pour reprendre les termes de l'analyse institutionnelle), à monter des projets et à les négocier, à manager une équipe et à gérer une structure, doivent être des objectifs explicites de la relation. Ce qui est difficile lorsque celle-ci se fonde essentiellement sur des objectifs opérationnels liés à un projet de terrain. Une démarche d'appui et de renforcement d'une organisation jeune nécessite des contraintes

opérationnelles réduites (par rapport à une stricte logique projet), des moyens spécifiques (et des appuis extérieurs à mobiliser éventuellement), ainsi qu'un positionnement spécifique de l'organisation du Nord (et des éventuels assistants techniques), qui doit être effectivement dans une situation d'appui, et non de substitution.

En appuyant la création d'une structure locale, l'opérateur Nord prend une responsabilité importante, qu'il ne faut pas sous-estimer. Ce n'est certes pas lui qui porte la réussite ou l'échec de l'entreprise, et cela ne doit pas amener à déresponsabiliser l'organisation elle-même, ni à entretenir une dépendance paternaliste. Mais, l'opérateur Nord a la responsabilité de constituer un cadre favorable, en étant conscient des enjeux et des difficultés.

### ■ La création : attention !

L'analyse des relations entre organismes du Sud et du Nord amène à recommander une grande prudence quant à la création d'organisations locales. Le choix de créer doit être considéré comme un dernier recours, après un diagnostic approfondi, montrant qu'il n'y a pas d'organisation locale intéressée et susceptible de développer les compétences nécessaires (même si elle n'en dispose pas à l'heure actuelle). Trop souvent, la décision de création, à partir de l'équipe de salariés, est une décision opportuniste, sous-tendue par la volonté de pérenniser une action conçue selon une logique « projet », ou de constituer une structure identique à la nôtre. Il faut aussi éviter tout *a priori* sur le type d'institution (notamment association contre bureau d'études), mais raisonner en fonction du positionnement, des activités (prestations ou accompagnement social) et du marché.

Les structures fondées par « externalisation » d'une équipe salariée rencontrent fréquemment des problèmes de gouvernance, qui sont d'autant plus cruciaux, qu'elles sont constituées de personnes qui n'ont pas été recrutées dans cet objectif de création, qu'elles n'ont pas forcément en leur sein les capacités nécessaires de leadership, d'autonomie intellectuelle et de gestion, pour diriger et animer une structure (les membres ont été recrutés comme techniciens dans le cadre de projets).

Créer une structure locale, dans une perspective de désengagement de l'opérateur Nord, n'est possible que lorsqu'une stratégie explicite de transfert est prévue, et que l'opérateur dispose d'une visibilité à moyen terme lui permettant d'assurer un appui effectif (matériel et méthodologique) sur plusieurs années. Il doit également s'assurer de l'existence d'un « marché », sur le long terme pour cette structure locale, au-delà d'un financement de projet éventuellement important, mais sans garantie de continuité. Sinon, c'est faire un cadeau empoisonné aux équipes qui se sentent légitimement désemparées et abandonnées.

La décision de créer doit donc résulter d'une discussion stratégique, et non pas de la pression d'un bailleur, ni d'une décision opportuniste liée à une fermeture de projet, sans engagement fort de la part de l'opérateur Nord. Dans le cadre d'un projet, on peut s'engager sur l'émergence de compétences locales (des cadres formés, ayant des savoir-faire), mais sauf exception, pas sur la création d'une organisation, qui demande bien d'autres conditions, en termes de capacité de gouvernance, de leadership, etc., qui ont toutes les chances d'être contradictoires avec les objectifs opérationnels du projet (sans parler de l'apprentissage et du droit à l'erreur, indispensables pour la structure locale, mais que l'opérateur Nord, responsable devant le bailleur, hésitera parfois à assumer). En tout état de cause, la définition du projet, ses objectifs opérationnels, son montage institutionnel, son budget, ses partenariats et ses modes

de suivi doivent impérativement prendre en compte cet objectif institutionnel et être cohérents avec les contraintes et exigences qui l'accompagnent.

Par ailleurs, la décision de créer une structure locale ne peut être prise par le Gret (ni par le bailleur d'ailleurs), mais seulement par les personnes concernées, après un processus de réflexion et de maturation (éventuellement appuyé par nous), leur permettant de se lancer dans l'aventure en pleine connaissance de cause. On ne peut donc s'engager par avance sur une décision assumée par d'autres.

### ■ **Les conditions de la création**

On peut donc retenir les éléments suivants :

- ▷ l'existence d'un marché (vérifier que les conditions d'une pérennité, d'une viabilité économique sont réunies, ou ont de bonnes chances de l'être dans les délais fixés pour l'autonomisation) ;
- ▷ une réflexion poussée et précoce sur le statut et l'ancrage institutionnel (création d'un réseau relationnel) ;
- ▷ une attention particulière quant au choix des ressources humaines et au renforcement des compétences managériales (responsabilisation des porteurs, mise en relation avec les bailleurs, éviter de faire écran et d'empêcher la future structure de se doter très tôt des capacités managériales nécessaires) ;
- ▷ un engagement fort de l'institution (et non seulement des personnes) qui traduit le niveau de conscience des responsabilités prises, du temps et des moyens ;
- ▷ du temps et des moyens : un bailleur ne peut penser que deux ans suffisent à créer une structure. Le Gret ne peut accepter de telles conditions et doit être conscient qu'il s'engage institutionnellement au moins sur le moyen terme ;
- ▷ la définition d'une programmation en termes de processus (question de la progressivité et de la flexibilité de la stratégie). On s'engage à entreprendre un processus, mais on ne peut pas garantir qu'au terme du processus, les acteurs concernés prendront la décision de créer une structure autonome.

### ■ **L'enjeu de la capacité de gouvernance**

Focalisés sur les compétences techniques à mettre au service des populations, les opérateurs Nord ont tendance à sous-estimer l'importance de la capacité d'élaboration stratégique, de gestion opérationnelle et financière d'une organisation, bref, de sa gouvernance. Or, de telles compétences sont plus difficiles à créer et développer que des savoir-faire techniques. Elles relèvent, pour beaucoup, de capacités propres des individus, et des capacités à gérer l'action collective. On peut penser par ailleurs que le profil du salarié, bon technicien, capable d'assimiler et de reproduire une méthode d'intervention mise au point par d'autres, est bien différent de celui du créateur d'entreprise, plus enclin à prendre des risques pour développer sa vision propre, et plus critique vis-à-vis des structures existantes. Des stratégies d'appui à la construction des ressources humaines et des capacités de management peuvent être mises en

œuvre, dans une logique d'institutionnalisation d'une équipe-projet<sup>10</sup>. Mais, lorsqu'il s'agit de créer une organisation, il est plus logique de s'appuyer sur une personne, ou un petit noyau de personnes, souhaitant s'engager dans la création d'une organisation et disposant de ces capacités, que l'inverse : il est plus facile de consolider une équipe disposant de savoir-faire techniques, lorsque la gouvernance est assurée. Ainsi, au Cambodge, lorsque le Gret a voulu appuyer une structure locale pour reprendre des fonctions de recherche appliquée et de capitalisation sur l'agriculture cambodgienne, il a cherché à identifier une personne intéressée par une telle idée et capable de la porter, et l'a aidée à construire son propre projet, avant de définir avec elle des modalités d'appui, une fois l'organisation créée.

■ **Établir et mettre en œuvre une stratégie de renforcement des capacités et d'autonomisation**

Une stratégie explicite d'appui au renforcement des compétences, fondée sur un auto-diagnostic par la structure de ses forces et ses faiblesses, est indispensable. Elle peut nécessiter des apports extérieurs, tant pour des thèmes que ne maîtrise pas l'opérateur Nord, que pour éviter d'enfermer la structure naissante dans un face-à-face exclusif. Ce processus d'appui, et la qualité de la relation avec les interlocuteurs directs chargés d'apporter un appui, doivent être suivis et évalués périodiquement, et ajustés en fonction de l'avancée des résultats.

---

<sup>10</sup> Cf. *Construire une capacité locale de management : une dimension essentielle de la transformation d'un projet en institution*. N. Gauthier, juillet 1999, document de travail n° 8, Direction scientifique, Gret.



## Annexe N°1 Liste des participants

Anne Claude CREUSOT	Gret Paris	Creusot@gret.org
Arezki HARKOUK	Gret Paris	Harkouk@gret.org
Aurélie CORBIN	Gret Paris	corbin@gret.org
Bernard AGLIETTA	Gret Mauritanie	gret@opt.mr
Bernard GAY	Gret Paris	gayb@gret.org
Bertrand WYBRECH	Gret Paris	wybrech@gret.org
Cécile BROUTIN	Gret Sénégal	gretsn@arc.sn
Chantal GOUDEAU	Gret Paris	goudeau@gret.org
Christian CASTELLANET	Gret Paris	castellanet@gret.org
Christiane DARDE	Gret Paris	darde@gret.org
Christine POURSAT	Gret Paris	poursat@gret.org
Christophe LE JALLE	Gret Paris	le-jalle@gret.org
Christophe PIGNOT	VSF	vsf@globenet.org
Diane INTARTAGLIA	VSF	vsf@globenet.org
Didier PILLOT	Gret Paris	pillot@gret.org
Emmanuel NDIONE	Enda graf	graf@enda.sn
Etienne BEAUDOUX	Iram	iram@globenet.org
Frédéric MAR	Gret Paris	mar@gret.org
Gérard STEVER	VSF	vsf@globenet.org
Isabelle de BOISMENU	Gret Paris	de-boismenu@gret.org
Jacques MONVOIS	Gret Paris	monvois@gret.org
Jean-Marie COLLOMBON	Gret Paris	collombon@gret.org
Khanata SOKONA	Enda graf	graf@enda.sn
Marc LEVY	Gret Paris	levy@gret.org
Michel BOTZUNG	Gret Paris	botzung@gret.org
Mohamed Ould TOURAD	Tenmiya	tenmiya@toptechnology.mr
Murielle MORISSON	Gret Myanmar	
Nicolas HERREN	Ciedel Lyon	ciedel@globenet.org
Norbert MONKAM	Agro-PME	agro-pme.yde@camnet.cm
Olivier BRUYERON	Gret Madagascar	bruyeron@ird.mg
Olivier HUCHET	Gret	emt@bigpond.com.kh
Pascal BERGERET	Gret	bergeret@gret.org
Philippe LAVIGNE DELVILLE	Gret Paris	lavigne@gret.org
Pierre BAL	Gret Paris	bal@gret.org
Pierre DAUBERT	Gret Paris	daubert@gret.org
Pierre PARIS	Gret Paris	paris@gret.org
Samuel THIRION	Inde	inde@inde.pt
Serge ALLOU	Gret Paris	allou@gret.org
Sidi Aly Ould Moulaye Zeïne	Gret Mauritanie	gret@opt.mr
Thierry CASSALE	Gret Paris	cassale@gret.org

40 participants dont 24 Gret Paris, 6 Gret terrain, 5 du groupe Initiatives (français), 1 partenaire européen, 4 partenaires africains.





## **Annexe N°2 Programme de l'atelier**

### **Mercredi 8 septembre**

#### **■ Matin**

- ▷ Présentation du programme de recherche interne – Philippe Lavigne Delville
- ▷ Programme de l'atelier – Cécile Broutin
- ▷ Les enjeux stratégiques du partenariat Nord/Sud – Didier Pillot
- ▷ Point de vue des invités Sud et débat
- ▷ Ébauche de typologie des partenariats Nord/Sud – Cécile Broutin
- ▷ Analyse des contrats – Frédéric Mar
- ▷ Présentation synthétique des trois études de cas – Christian Castellanet

#### **■ Après-midi - Travaux de groupes sur trois études de cas**

- ▷ Gret/Tenmiya (Mauritanie)
- ▷ Gret/Enda-Graf (Sénégal)
- ▷ VSF/Satil (Madagascar)

L'objectif général est, à partir de l'étude de cas présentée dans chaque groupe, de conceptualiser les différents aspects (champs) d'une relation durable entre deux institutions, qui permettent de la caractériser, d'en analyser les avantages et inconvénients du point de vue de chaque institution concernée, et de tirer les enseignements généraux du cas, en formulant des suggestions concernant les démarches et pratiques de construction du partenariat

### **Jeudi 9 septembre**

#### **■ Matin**

- ▷ Enseignements généraux sur les études de cas. Synthèse des travaux – Cécile Broutin
- ▷ **Travaux de groupes**
  - Quelle politique de partenariat en fonction des enjeux et des pays ?
  - Modes de gestion des relations dans le cas d'un partenariat avec une structure existante
  - Modes de gestion des relations dans le cas de l'appui à la création d'une structure

■ **Après-midi**

Rapport des différents sous-groupes par Philippe Lavigne Delville, Michel Botzung et Christian Castellanet. Point de vue des invités. Débat final.

Le monde change, les façons de travailler en coopération aussi. Au Sud comme au Nord, effervescence associative, libéralisation économique et décentralisations administratives renouvellent le paysage institutionnel. Les revendications légitimes des citoyens à plus de prises sur leurs conditions de vie amènent à inventer des articulations originales entre démocratie participative et démocratie électorale. Pour rompre les logiques d'exclusion, pour assurer un accès équitable aux services et aux opportunités économiques, de nouvelles articulations entre État, marché et société civile sont à créer, et à consolider institutionnellement et juridiquement.

La légitimité d'actions de solidarité internationale est d'y contribuer, aux côtés des acteurs locaux engagés dans de telles démarches. Mais le système d'aide favorise trop souvent les modes, les impositions de problématiques, les solutions toutes faites. Coopérer aujourd'hui implique de travailler en phase avec les dynamiques sociales, politiques et institutionnelles locales, avec une exigence accrue en termes de qualité et d'efficacité à long terme.

Publiée par la Direction scientifique du Gret, cette série souhaite contribuer au renouvellement de la réflexion stratégique et méthodologique sur l'intervention de développement et les pratiques de coopération, à partir d'une réflexion critique sur les pratiques. Principalement issue des travaux et actions menées au Gret, elle accueille volontiers des textes externes.

## ► Derniers titres parus

**n° 12.** « Regards sur le partenariat Gret/Enda-Graf : réflexions sur les conditions et les modalités d'un partenariat équilibré » (Christian Castellagnet [pôle EDR], Gret/Direction scientifique, février 2000, 20 pages).

**n° 13.** « Quelle régulation pour le service de l'eau ? Municipalités, commissions d'usagers et entreprises, dans trois villes d'Ille-et-Vilaine » (Isabelle de Boismenu [pôle DSU-SPM], Gret/Direction scientifique, février 2000, 41 pages).

**n° 14.** « Concurrence, demande d'appui et désir d'indépendance : le partenariat Gret / Tenmiya (Mauritanie) » (Cécile Broutin [pôle FCA], Gret/Direction scientifique, avril 2000, 33 pages).

**n° 15.** « Intermédiation sociale et construction institutionnelle : démarche du programme d'approvisionnement en eau des quartiers populaires de Port-au-Prince en Haïti » (Alexandre Braïlowsky, propos recueillis par Anne-Sophie Boisgallais [pôle SPM-DSU], Gret/Direction scientifique, août 2000, 36 pages).