

Séance organisée en partenariat avec le Fonds  
pour la promotion des études préalables, des  
études transversales et des évaluations (F3E)

**Groupe de travail Collectivités territoriales / Associations de solidarité internationale**

**23 juin 2011**

**« La relation de partenariat : des outils pour le  
construire »**

**Cap Coopération**

Maison des Suds, 12 Esplanade des Antilles, 33607 Pessac

Contact : [contact@capcooperation.org](mailto:contact@capcooperation.org)

Tel : 05 56 84 82 26

## Introduction

Après une première séance de travail consacrée à clarifier la notion de partenariat, cette seconde séance organisée dans le cadre du groupe de travail Collectivités territoriales / Associations de solidarité internationale avait pour objectif d'aller plus loin. Cette séance, qui a accueilli 3 collectivités territoriales et 8 associations de solidarité internationale avait pour objectif d'interroger la relation partenariale comme un élément distinct du projet lui-même et d'identifier des outils concrets pour construire ou faire évoluer cette relation.

Cette séance a débuté par la comparaison de deux grilles de critères et de questionnements permettant d'évaluer une relation partenariale.

La première grille (Annexe 1) est le fruit de la réflexion de la première séance de ce groupe de travail. La seconde (Annexe 2), extraite du « Guide pratique pour les associations », a été réalisée par un organisme du Sud, *l'Association marocaine de solidarité et de développement* et reprend, à travers un prisme différent, les bonnes pratiques d'un partenariat durable.

La reprise de ces éléments a rapidement montré que des outils concrets tels que ces grilles d'évaluation sont aujourd'hui nécessaires. En effet, la majorité des acteurs de la coopération internationale s'interroge uniquement sur le projet ou à travers le projet mais très peu sur la relation partenariale dans son essence même. Or, la gestion du partenariat peut avoir des incidences sur le projet. Ces réflexions ont alors soulevé une interrogation majeure : **pourquoi n'interroge-t-on pas ou peu la relation partenariale ?**

Plusieurs éléments de réponse ont été évoqués :

- Les problématiques relatives au pilotage des projets et à la gouvernance sont assez récentes pour les acteurs de la coopération internationale.
- Conduire un projet est souvent synonyme de vitesse d'exécution afin de pouvoir offrir des réalisations concrètes. Le suivi de la relation partenariale ne semble pas être un élément prioritaire.
- Le manque d'outils pour évaluer la relation partenariale est un frein et conduit inévitablement à l'immobilité et au désintérêt.

## La place de la relation partenariale dans le cycle de projet

Dans un premier temps, le concours des participants a été requis afin d'établir une liste des contraintes qui sont susceptibles de peser sur le bon équilibre de la relation partenariale.

Les contraintes évoquées sont diverses et nombreuses :

- Les différences culturelles
- Le langage
- La formulation des intérêts réciproques des partenaires
- Le contexte juridique différent
- Les différences de gouvernance
- Les préjugés
- Le rapport au temps
- Le manque de partage des informations
- La question financière,...

Cette introduction a conduit à l'un des objectifs prioritaires de la séance : **questionner le partenariat à toutes les étapes du cycle de projet.**

L'idée est de découvrir le lien qui existe entre le cycle de projet (pour lequel de nombreux outils existent) et la relation partenariale dans le cadre d'un projet. Cet exercice a pour finalité d'exposer « concrètement » le rôle et la place que le partenaire du Nord occupe dans les différentes étapes du cycle de projet et les responsabilités qui sont réellement laissées au partenaire du Sud.

Ce questionnement a suscité des réactions controversées de la part des participants. Même si la théorie voudrait se diriger vers un partage équilibré des rôles entre les partenaires, la pratique et les expériences de chacun montrent que le partenaire du Nord impose parfois son mode de gouvernance ce qui tend à déséquilibrer cette relation. Ces réflexions ont aussi démontré que la relation partenariale est totalement différente selon que le partenaire du Nord se présente comme « un partenaire intégrant un volet financier » ou comme « un financeur ».

Enfin, cet exercice a permis un travail de désacralisation de la notion de « besoin » et de son origine qui peut aussi bien être issue du Nord que du Sud.

### 1/ Réalité et contexte

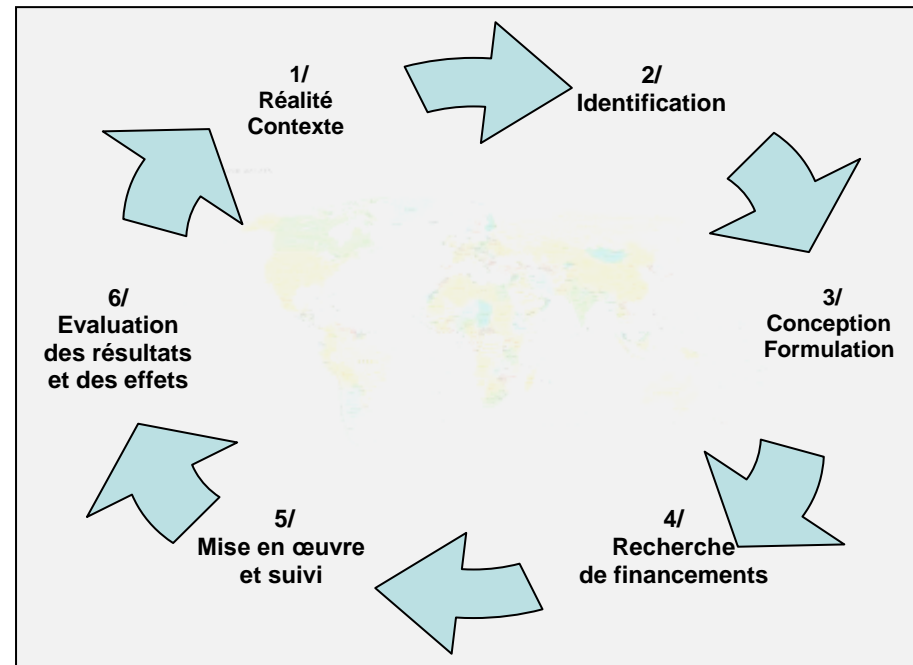
- Rencontre entre au moins deux structures ou personnes
- Demande émanant du Sud
- Demande qui peut être orientée par le partenaire du Nord selon ses compétences et son savoir
- Un point commun entre les partenaires peut être le point de départ de la relation
- Besoin peut venir du Nord

### 2/ Identification

- Analyse de la demande par le Nord
- Diagnostic réalisé par le partenaire Sud
- Le partenaire Sud peut aider à l'analyse du diagnostic au Nord
- Construire une vision commune

### 6/ Evaluation

- Sous-traitance à un consultant extérieur
- Identification de deux niveaux d'évaluation :
  - Rendre compte de l'utilisation des fonds
  - Outil de pilotage du projet



### 3/ Conception et formulation

- Rédaction du projet par le partenaire au Nord
- Mise en place d'un comité de rédaction Nord/Sud

### 5/ Mise en œuvre et suivi

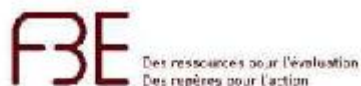
- Missions de suivi réalisées par les partenaires du Nord
- Répartition des tâches
- Comité de pilotage

### 4/ Recherche de financements

- Aller-retour entre montage du projet et financement
- Recherche partagée
- Apport du partenaire au Sud est souvent valorisé
- Recherche de financement est majoritairement gérée par le Nord

### Légende :

- Partenaire Nord
- Partenaire Sud
- Partenaires Nord/Sud



## **CAP COOPÉRATION - RADSI**

La relation de partenariat :  
des outils pour construire ou faire évoluer une  
relation de partenariat

**Béatrice Seror**

juin 2011

---

**BSConsultance**

Les Bernauds  
43590 Beauzac

09 75 21 10 39 / 06 85 24 48 03  
[seror.beatrice@wanadoo.fr](mailto:seror.beatrice@wanadoo.fr)

## Sommaire

Introduction .....	- 1 -
1. Les bases d'un partenariat « réussi » .....	- 2 -
2. Etudes préalables des parties prenantes : en quoi un diagnostic et une étude précise des parties prenantes sont-ils essentiels ? .....	4
3. Outils de gouvernance et de transparence : Comment donner une place réelle aux partenaires dans la prise de décision et la résolution des problèmes ? comment organiser la transmission d'information? .....	5
Les dispositifs de suivi-évaluation .....	6
Les dispositifs de concertation .....	6
Le conventionnement .....	7
Conclusion .....	8
Pistes pour l'approfondissement .....	9

## Introduction

Le terme partenariat désigne des réalités diverses. Leurs objectifs peuvent être très différents, y compris selon les acteurs qu'ils lient. De manière non exhaustive, avec des exemples qui cherchent à être illustratifs :

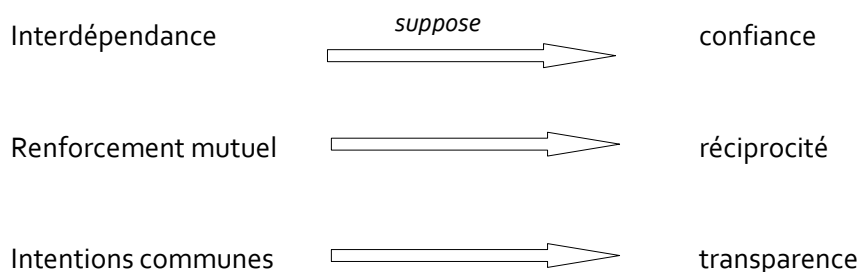
Sont en attente vis à vis de...	Acteurs de la société civile	Collectivités territoriales	Institutions nationales et internationales
<b>Acteurs de la société civile</b>	Echanges interculturels ( <i>jumelage dans sa vocation initiale de participer à l'instauration d'une paix durable</i> ) Coopération ( <i>co-maîtrise d'ouvrage de deux partenaires</i> ) Collaborations ( <i>complémentarité des compétences pour la mise en œuvre d'une action</i> ) Echanges ( <i>géographiques, sectoriels, thématiques</i> )	Animation et structuration des acteurs ( <i>échanges, renforcement des capacités, représentation</i> ) Orchestration ( <i>coopération décentralisée, relations maître d'ouvrage / opérateur ou maître d'œuvre</i> ) Respect des politiques locales ( <i>reconnaissance de la légitimité des institutions locales du Sud</i> )	Orchestration des acteurs ( <i>axes prioritaires de coopération</i> ) Inscription dans les politiques ( <i>implication des services des Etats, y compris et notamment décentralisés, dans les actions de développement local</i> )
<b>Collectivités territoriales</b>	Financement Appui aux porteurs de projets Concertation entre les acteurs Cadre d'intervention local ( <i>plans de développement locaux</i> )	Coopération ( <i>renforcement mutuel des capacités des collectivités partenaires</i> ) Echanges ( <i>concertation, représentation politique</i> )	Structuration ( <i>échanges, représentation</i> ) Orchestration ( <i>axes prioritaires de coopération</i> ) Coordination, concertation
<b>Institutions nationales et internationales</b>	Financement Appui aux acteurs ( <i>échanges, renforcement, représentation</i> ) Cadre législatif et politique ( <i>implication des services des Etats, notamment décentralisés, dans le développement local</i> )	Financement Animation des acteurs ( <i>échanges, représentation</i> ) Inscription et articulation des politiques	Financement Coordination, concertation Articulation des politiques

**Le partenariat : « une interaction renforçant mutuellement les partenaires en vue de réaliser des intentions partagées » (Alan Fowler<sup>1</sup>)**

**Nous travaillons en partenariat pour mieux réussir ce que nous entreprenons.** L'action, qu'elle soit de réalisation, sensibilisation ou renforcement des capacités est centrale. Chacun en recherche la qualité : pertinence, cohérence, efficacité, effectivité, efficience, durabilité. **Mais la qualité de l'action ne peut être dissociée de celle de la mise en œuvre.** Elle interroge donc directement les acteurs qui la portent et la relation qu'ils établissent.

### 1. Les bases d'un partenariat « réussi »

La relation entre partenaires relève d'un équilibre entre :



La confiance se construit à partir de l'échange et du partage. Ils favorisent l'implication des partenaires et leur inscription dans des dynamiques d'évolution et de changement.

En tant que relation humaine, le partenariat s'inscrit dans le principe du « don / contredon » défini par l'ethnologie, qui implique la réciprocité de l'échange. Sa réussite réside dans le fait que les partenaires y trouvent « leur intérêt », quel qu'il soit. Ces retombées attendues doivent être identifiées. Par exemple :

- au « sud » :
  - ✓ amélioration des conditions de vie des populations par la capacité à mener des projets de développement durables
  - ✓ reconnaissance et légitimité du rôle des collectivités locales (aménagement territorial, développement local)
  - ✓ renforcement et montée en puissance des acteurs de la société civile (associatifs, privés...)
  - ✓ démocratie locale
- au « nord » :
  - ✓ développement de nouvelles approches et actions (coopération décentralisée, mini-crèche familiale au Canada)
  - ✓ enrichissement et ouverture sur le monde (ouverture au contexte mondial pour les collectivités et valorisation des territoires, rencontres interculturelles pour les ASI)
  - ✓ renforcement de la société civile et engagement citoyen (ESS).

Cette condition déterminante pour la construction du partenariat relève de la réciprocité.

Enfin la transparence, sur laquelle se construit la confiance comme le renforcement (leçons des expériences), est vue ici comme mutuelle ce qui l'oppose à la redevabilité qui suppose un compte-rendu de l'un à l'autre.

Certains facteurs peuvent être source de déséquilibre. Ils doivent être pris en compte dès le départ :

Points d'attention	Risques	Conditions de réussite
<b>Différence de capacités de chacun</b>	Subordination Relation encadrant-encadré	<p>1. Analyser :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nos attentes à l'égard du partenaire (pour l'action menée en commun) comme du partenariat (pour moi en tant qu'acteur)</li> <li>- les raisons qui nous amènent à nouer la relation,</li> <li>- la place que nous accordons au partenaire en soi et par rapport à l'action,</li> <li>- de nos atouts et de nos limites par rapport à l'entreprise à mener en commun comme par rapport à la relation avec l'autre</li> <li>- nos capacités et les moyens dont nous disposons pour faire vivre le partenariat autant que pour réaliser l'action</li> </ul> <p>2. Développer une (re)connaissance mutuelle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ partager les valeurs, les normes, le langage</li> <li>✓ mettre à plat les attentes de chacun au regard du partenariat et de son évolution)</li> <li>✓ identifier les capacités et moyens de chacun, ses points forts et de ses limites</li> <li>✓ disposer d'une bonne connaissance du contexte dans lequel chacun évolue</li> </ul> <p>3. Identifier ensemble et de manière partagée les capacités de chacun et les besoins de renforcement qui donneront lieu soit à des collaborations, soit à des actions de renforcement (formation, restructuration...)</p>
<b>Place des fonds</b>	Suspicion Relation donneur-receveur	<p>Définir ensemble les moyens alloués par chacun à la relation et à l'action (financiers, de valorisation)</p> <p>Gérer conjointement les fonds dans le cadre des législations nationales.</p>
<b>Niveau de contrôle</b>	Subordination Redevabilité	<p>Définir ensemble et de manière partagée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ l'action à mener et les objectifs à atteindre en fonction du contexte et en prévoyant les stratégies de pérennisation (conditions de désengagement et stratégies de sortie).</li> <li>✓ le rôle, les apports et responsabilités de chacun (droits et engagements)</li> </ul> <p>la manière dont la relation va se développer, de la structure et systèmes de notre partenariat (stratégies, dispositif décisionnel et opérationnel, système de régulation des conflits, suivi, évaluation...), des moyens alloués par les partenaires pour la faire vivre (relation (organisation interne des services, renforcement des capacités des personnels....).</p> <p>Réaliser un bilan collectif régulier de la relation, de ce qu'elle a amené aux partenaires et à ce qu'ils cherchent à construire (évaluation)</p>



## 2. Etudes préalables des parties prenantes : en quoi un diagnostic et une étude précise des parties prenantes sont-ils essentiels ?

**Diagnostic institutionnel et organisationnel : analyse du fonctionnement de l'organisation et identification des besoins en termes de renforcement des capacités, en tant que « aptitude de l'organisation à être performante, c'est-à-dire à atteindre ses buts et réaliser sa mission »<sup>3</sup>.**

Ce type de diagnostic permet d'analyser les différentes dimensions qui constituent une organisation, selon les attentes et objectifs qui lui sont alloués. Il permet d'identifier les points forts et les limites et de définir les domaines prioritaires d'amélioration, pour accomplir des activités spécifiques (le renforcement de capacités comme moyen), ou pour pouvoir se développer et accomplir sa mission (le renforcement comme une fin).

Dimension de l'organisation	Éléments constitutifs	Niveau de capacités de l'organisation	Exemple d'actions de renforcement de capacités
<b>Etre</b> dimension politique	Vision, valeurs, identité	Niveau décisionnel, de l'efficacité de la gouvernance <i>(légitimité du pouvoir, capacité à définir des politiques et des stratégies de mise en œuvre, capacité à impulser, orienter et piloter les actions...)</i>	Redéfinition des dispositifs Formation
	Missions, stratégies		
	Structures, systèmes, dispositifs décisionnels		
<b>Faire</b> dimensions opérationnelle et technique	Compétences	Niveau individuel, des capacités spécifiques d'une ou plusieurs personnes <i>(expertise, maîtrise des outils et méthodologies, compétences administratives...)</i>	Formation Collaborations
	Dispositifs opérationnels	Niveau organisationnel, des capacités à atteindre des objectifs pertinents de manière cohérente, efficace, efficiente. <i>(organisation des compétences, management, ressources humaines, communication interne...)</i>	Restructuration
	Ressources physiques et financières		Politique de ressources humaines Réaffectation des moyens Recherche de financements
<b>Interagir</b> dimension institutionnelle	Collaborations opérationnelles	Niveau inter-organisationnel, des capacités de l'organisation à nouer des relations à monter des alliances, des réseaux <i>(collaborations et partenariats, relations avec les acteurs du secteur)</i>	Définition de stratégies de partenariat
	Collaboration financières		Définition de stratégie Redevabilité
	Relations dans le secteur		Définition de stratégies, d'alliance et d'échanges Participation à des espaces collectifs
	Relations en dehors du secteur		Niveau de la société, des capacités à s'inscrire dans son environnement au sens large (politique, sociétal...) <i>(relations externes, construction d'alliances)</i>

Un diagnostic institutionnel et opérationnel relève :

- de la confiance entre partenaires (connaissance mutuelle, transparence)
- de l'apprentissage et du renforcement de capacités (analyse des besoins, acquisitions méthodologiques)

- de l'appropriation de la relation et de l'action (implication dans les processus).

Un diagnostic opérationnel et institutionnel du partenaire sera d'autant plus utile si le partenaire :

- s'approprie le processus, en comprend et en reconnaît l'intérêt en terme d'apprentissage, ce qui suppose qu'il est soit associé mais aussi que les équipes soient impliquées
- est en posture de « responsabilité » (« empowerment » en tant que rendre capable et donner le pouvoir).

Ces diagnostics sont désormais attendus des partenaires « Sud ». Ils doivent aussi être réalisés au « Nord » car :

- si nous cherchons à connaître l'autre avant de lui accorder notre confiance, il en fait de même avec nous
- comme celles de notre partenaire, nos compétences sont limitées et ont besoin d'être complétées.

### **3. Outils de gouvernance et de transparence : comment donner une place réelle aux partenaires dans la prise de décision et la résolution des problèmes ? comment organiser la transmission d'information ?**

**La place des partenaires est liée à celle que chacun accepte de prendre mais aussi de donner à l'autre, et l'équilibre de la relation à la manière dont les partenaires se positionnent mutuellement sur un pied d'égalité.**

Basé sur la confiance que les partenaires doivent construire, le partenariat doit, d'autant plus que les capacités sont différentes et que les rôles ne sont pas les mêmes :

- s'inscrire dans la durée
- permettre un portage collectif de l'action entreprise ensemble et une maîtrise d'ouvrage partagée
- s'appuyer sur des modes de pilotage qui permettent à chacun de jouer pleinement son rôle décisionnel.

La formulation et le partage sont essentiels tout au long de la relation, qu'il s'agisse :

- des valeurs, des visions et représentations pour une construction politique conjointe dont la définition s'appuie sur des diagnostics de territoire partagés
- de l'action, des stratégies de mise en œuvre, de sa planification et programmation (cadre logique ...)
- des relations avec les opérateurs mobilisés de manière à cadrer leur champ d'intervention pour qu'ils ne puissent se substituer aux acteurs locaux
- des résultats, des points forts et des difficultés de manière à dépasser.

Ainsi, outre l'appropriation qui est favorisée, les partenaires s'inscrivent ainsi d'autant mieux dans des dynamiques d'amélioration et d'évolution.

Mais une gouvernance partagée et conjointe, alors que les partenaires sont éloignés et ne disposent pas des mêmes niveaux d'information, suppose de mettre en place des dispositifs de suivi-évaluation et de concertation qui permettent de :

- vérifier l'état ensemble d'avancement de l'action sur la base d'informations communes
- rendre compte, en interne et en externe, des résultats obtenus pour mieux adapter les méthodologies, voire les objectifs

- co-piloter l'action par la prise de décision conjointe à partir d'outils d'aide à la décision partagés
- augmenter les capacités et les pouvoirs dont disposent les partenaires, notamment du « Sud »
- apprendre de l'expérience et partager les enseignements.

### Les dispositifs de suivi-évaluation

Outil de bilan et d'analyse de l'avancement de l'action, le dispositif de suivi-évaluation est composé du système de suivi-évaluation en lui-même et des cadres d'analyse et d'ajustement de l'action.

Un système de suivi-évaluation doit prendre en considération plusieurs éléments<sup>3</sup> :

- l'information recherchée. Ce que l'on cherche à suivre se décline en critères et indicateurs spécifiques
- le flux d'information. La collecte et la circulation de l'information doivent être définies, depuis la source jusqu'aux utilisateurs finaux
- les tâches et responsabilités des différents acteurs. Elles doivent être précisées à tous les niveaux, en soi et dans leur articulation : collecte des données, traitement et analyse, interprétation, prise de décision...
- la communication. Elle doit être prévue vers les acteurs de l'action qui doivent connaître son déroulement pour mieux dépasser les limites et difficultés qui peuvent surgir. Elle doit l'être aussi vers les acteurs extérieurs dans une recherche de redevabilité mais aussi de mutualisation des expériences et des acquis.

Mais si le suivi-évaluation est indispensable, gérer les dispositifs peut devenir très lourd et chronophage. Pour être pleinement utiles, ils doivent être renseignés, ce qui se fera d'autant mieux que les acteurs en (re)connaissent l'intérêt. Pour cela, les attentes doivent être partagées et les modalités définies ensemble, dans une recherche de réalisme. En particulier les questions suivantes doivent être posées :

- quels objectifs et fonctions spécifiques du suivi-évaluation pour l'action (pourquoi et pour qui) ?
- quels champs suivis (quels aspects analysés ? quels critères ? quels indicateurs) ?
- comment le mener (quelle approche ? quelles méthodes et outils ? quel rythme ? par qui ? comment ?)

Les contraintes de chaque partenaire doivent être identifiées et prises en compte pour réduire les facteurs de blocage potentiels. Elles peuvent être culturelles (modes et rythmes de vie, valeurs, façons de travailler ensemble...), calendaires (bénévoles et salariés...), techniques (accès aux outils, compétences, moyens...)...

Enfin, les moyens humains, logistiques et financiers doivent être prévus au départ.

### Les dispositifs de concertation

Pour assurer d'un pilotage collectif, des espaces d'échanges et de dialogue doivent être créés. Ils permettent la réflexion stratégique conjointe, la médiation entre les acteurs et la prise de décision par consensus<sup>1</sup>. Certains pré-requis apparaissent essentiels :

- des interlocuteurs chargés de la relation doivent être désignés au niveau de chacun des partenaires. Ils serviront de référents et permettront d'organiser les échanges et la concertation

---

<sup>1</sup> Quatre type de processus de décision peuvent être distingués : le consensus (prise de décision collective), la consultation (demande de l'avis des autres par le décideur), le consentement (demande de l'appréciation des autres par le décideur), la personne seule (décision individuelle du décideur)<sup>4</sup>

- un dispositif de concertation entre les parties prenantes de l'action, clairement distincts des organes de gestion quotidienne du projet, doit être mis en place, au nord, au sud et entre les deux espaces.

Il doit concerner les élus (comité de pilotage politique) et les techniciens (comité de pilotage technique), séparément et entre eux (commission mixte), de manière à ce que chacun dans son rôle et ses fonctions puisse connaître et tenir compte des contraintes et exigences des autres.

Il doit permettre des rencontres régulières (au moins une fois par an) au cours desquelles chacun informe l'autre de ce qu'il fait et de ce qui est fait de manière à renforcer la pertinence, la cohérence et l'efficacité des actions.

La franchise et la confiance sont de mise, et à cet égard le respect des engagements réciproques est essentiel. Un animateur extérieur peut être mobilisé pour dépasser les incompréhensions éventuelles liées à des dimensions culturelles ou de déséquilibre potentiel du partenariat.

- des espaces de concertation plus spécifiques (thématiques, sectoriels, géographiques) doivent être envisagés comme des temps de mutualisation et d'apprentissage mais aussi de concertation et de coordination avec les autres interventions
- des dispositifs de financement doivent être définis. Portés par les deux partenaires, depuis l'identification des besoins et de la stratégie de financement, jusqu'à la recherche et la gestion des fonds, ils participent au renforcement progressif de leurs capacités, notamment de celui « du Sud ».

Ils doivent être équilibrés, chacun amenant des moyens (financiers ou valorisés) selon ses possibilités.

Ils doivent être conformes aux législations locales.

- une formalisation par des conventions qui doivent être partagées et connues des partenaires, et même des autres acteurs de la coopération.

### Le conventionnement

La formalisation a plusieurs intérêts<sup>4</sup> :

- appropriation par les parties prenantes
- renforcement des acteurs (dimension pédagogique)
- négociation au même niveau
- pilotage et identification des priorités
- interpellation d'un partenaire par rapport aux respects de ses engagements.

Elle permet de mettre à plat et de disposer de références communes quant aux décisions prises, de manière partagées, sur l'action et les modes de relations.

Les outils de conventionnement traduisent les relations entre les partenaires, les accords qu'ils ont trouvés, les engagements qu'ils ont définis. Ils sont à plusieurs niveaux, construits de manière successive, et évolutifs :

- les conventions cadres formalisent les objectifs et les principes d'action. Elles peuvent évoluer selon les évolutions des partenaires et de leur propre vision. La manière dont va s'exercer la maîtrise d'ouvrage et les responsabilités de chacun doivent être précisés. Les modalités de financement et circuits financiers doivent être définis conjointement dès cette étape.
- elles sont déclinées en convention d'objectifs et de moyens ou contrat. Plus opérationnelle, elle permet de mettre à plat les objectifs, méthodes, résultats attendus, les dispositifs...
- la convention peut être elle-même déclinée période par période en accords opérationnels, plus ponctuels et qui peuvent porter sur des aspects plus partiels de la relation (programmation, planification)

En cas de délégation (assistance à maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre), des cahiers des charges doivent être prévus pour cadrer et encadrer le prestataire, qui ne doit pas se substituer aux porteurs de l'action.

## Conclusion

En matière de partenariat, notamment d'entreprises, certains considèrent que « *l'asymétrie entre les partenaires doit être maintenue, pour garantir la pérennité stratégique de l'alliance. En effet, la réduction de l'asymétrie tend à diminuer le degré de dépendance mutuelle, tout en affaiblissant l'attractivité du partenariat* »<sup>6</sup>. De ce point de vue, la coopération et la solidarité internationales apparaissent particulières : leur but n'est-il pas le portage plein et entier de leur avenir par les populations locales, et finalement, la disparition des acteurs d'appui internationaux au développement local ?

Dans cette perspective, le partenariat dans ce secteur apparaît comme une étape qui doit aboutir à l'autonomisation des partenaires et au renforcement de leurs capacités de manière à ce que les acteurs « du Sud » puissent remplir leurs missions sans ceux « du Nord »... ce qui n'empêchera pas des relations d'échanges et de partage équilibrées !

La qualité de la relation partenariale est essentielle pour y parvenir. Elle passe en particulier par :

- la qualité des relations humaines (créer un lien de confiance, faire preuve d'ouverture, inscrire la relation dans le temps)
- la convergence de vue sur les finalités du projet et la co-élaboration d'une stratégie de mise en œuvre (travailler en équipe, en concertation et consultation ; respecter les attentes et limites de chacun)
- la complémentarité des compétences et des moyens, et le renforcement des capacités pour que chacun puisse pleinement remplir ses missions
- les degrés et mode d'implication des partenaires dans le projet (respecter la mission organisationnelle de chacun, investir conjointement les ressources)
- l'entente sur une répartition des rôles, des activités et des moyens (partager les pouvoirs, les risques et les responsabilités, tenir mutuellement ses engagements)
- la réciprocité, et l'équilibre de la relation par un intérêt fort, pour chacun des partenaires, à la construire
- la transparence, dans un esprit, non pas de redevabilité dans le contrôle, mais de partage dans la confiance.

Des outils méthodologiques existent qui permettent de s'assurer de ces conditions (diagnostics institutionnels et opérationnels, les dispositifs de suivi-évaluation, les dispositifs de concertation, la contractualisation...). Ils s'accompagnent eux-mêmes d'outils d'animation et d'analyse (prise de décision, gestion des risques, sociogramme, influence entre acteurs...) qui favorisent la co-construction des relations. Reste que leur usage exige d'être adapté aux spécificités des situations et des partenaires, suppose une certaine pratique pour ne pas générer des données faussées ou inexploitable, et appelle dans la plupart des cas au recours d'une personne extérieure qui joue le rôle de facilitateur et garantit la co-fondation de la relation.

## Pistes pour l'approfondissement

1. « Assurer la continuité d'une action, l'autonomisation des projets de développement initiés par des organisations de solidarité internationale », GRET, Capitalisation F3E, 2002
2. Note de synthèse du module de formation F3E « Introduction au diagnostic organisationnel avec un partenaire », Sarah Methven (Intrac), An Dewaele (South Research), 2006
3. Note de synthèse du module de formation F3E « Accompagner un processus de renforcement des capacités avec un partenaire », An Dewaele (South Research), 2007
4. Guide partenariat « Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud »; Les guides de Coordination Sud
5. « Nouer des partenariats, le rôle négligé de la facilitation », A. Fowler, Capacity.org n°30, 2007
6. Guide à l'intention des équipes de Handicap International « Renforcement des capacités et relation partenariale, Enjeux, modalités, outils », Stefanie Ziegler, 2008
7. « La dynamique asymétrique des alliances stratégiques », Jihene Cherbib et Christophe Assens (Laboratoire de recherche en Management LAREQUOI, Université de Versailles-St Quentin en Yvelines), CERAM Business School/ GREDEG/ Université de Nice Sophia Antipolis/ EDHEC Nice, 2008
8. Guide pratique et méthodologique « Améliorer la qualité d'une politique publique de coopération internationale » et « Grille d'auto-évaluation d'une coopération décentralisée », E. Barincou (ADF), B. de Reviere (F3E), 2008
9. « Accompagner les collectivités territoriales du Sud dans la gouvernance de leur territoire. Comment la coopération décentralisée peut-elle renforcer les capacités de maître d'ouvrage des collectivités partenaires », Synthèse d'une capitalisation d'expériences, F3E/ CUF/ PAD Maroc, 2009
10. « Les OngD et la qualité en solidarité internationale », Note de synthèse de l'étude F3E/ Coordination Sud, InterMondes, 2011

**Grille 1** (réalisée lors de la première séance du groupe de travail *Collectivités territoriales / Associations de solidarité internationale*)

CRITERES	Pistes de questionnement pour analyser la relation
<b>Temporalité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment s'inscrit la relation dans le temps ? Quel type d'évolution connaît-elle ?</li> <li>- Existe-t-il un souhait de continuer à travailler ensemble à la fin du projet ?</li> </ul>
<b>Parties prenantes</b> (stratégie et intérêt de chacun)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les objectifs et les stratégies de chacun dans le projet ? Les parties prenantes sont-elles conscientes de leurs intérêts respectifs ?</li> <li>- Quel est le degré d'implication des partenaires dans le projet (engagement, réactivité, échange d'informations...)?</li> </ul>
<b>Connaissance mutuelle</b> (territoire, organisation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel niveau d'interconnaissance existe-t-il avec le partenaire ?</li> <li>- La relation interpersonnelle s'est-elle élargie à une connaissance organisationnelle et institutionnelle ?</li> </ul>
<b>Gouvernance</b> (droits et devoirs, répartition des rôles, mode de prise de décision...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est le degré d'entente concernant la répartition des responsabilités, des rôles et des activités de chacun?</li> <li>- Lors des prises de décision ou des résolutions de conflit, qui a généralement le dernier mot ?</li> </ul>
<b>Contractualisation du partenariat</b> (définition des rôles de chacun)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel type d'engagement a été pris pour institutionnaliser le partenariat (oral, écrit, convention précise...)?</li> <li>- Cet engagement explicite t-il clairement les modalités de gouvernance ?</li> </ul>
<b>Complémentarité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les partenaires ont-ils clairement identifié ce que chacun apporte au projet (compétences, moyens, savoirs...)?</li> <li>- Ces complémentarités sont-elles valorisées dans la mise en œuvre du projet pour éviter la substitution ?</li> </ul>
<b>Langage commun</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les partenaires ont-ils pris le temps de connaître le sens que chacun accorde aux mots clefs (coopération, solidarité, développement, projet...)?</li> </ul>
<b>Autonomisation/ Interdépendance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce qu'une stratégie de « sortie du projet » a été pensée par les partenaires ?</li> </ul>

**Grille 2** (réalisée par l'Association marocaine de solidarité et développement, « Guide pratique pour les associations »)



**Quels sont les critères / les bonnes pratiques d'un partenariat durable ?**

Du respect de l'identité de chaque partenaire ;

De la transparence dans les relations entre les partenaires ;

Du respect des engagements ;

Du partage dû et la participation dans la prise de décision ;

De la confiance mutuelle ;

De la négociation pour dépasser les problèmes et les malentendus qui peuvent surgir dans une relation de partenariat ;

Du partage et échange des expériences et approches ;

Du partage des risques et des responsabilités.



## Liste des participants

Groupe de travail Collectivités territoriales / Associations de Solidarité internationale  
 Cap Coopération - RADSI  
 23 juin 2011 (13h30 – 17h)

Nom	Prénom	Organisme	Mail
Mazières	Eliane	GREF	<a href="mailto:Eliane.mazieres@wanadoo.fr">Eliane.mazieres@wanadoo.fr</a>
Tovar	Luisa	Conseil régional d'Aquitaine	<a href="mailto:Luisa.tovar-stagiaire@aquitaine.fr">Luisa.tovar-stagiaire@aquitaine.fr</a>
Imbiki	Mahery	Conseil régional d'Aquitaine	
Duval	Jocelyne	Association Lakay	<a href="mailto:Laurole_jocelyne@hotmail.com">Laurole_jocelyne@hotmail.com</a>
Bourdeau	Françoise	Mairie de Pessac	<a href="mailto:Francoise.bourdeau@mairie-pessac.fr">Francoise.bourdeau@mairie-pessac.fr</a>
Espieu	Laure	Mairie de Pessac	<a href="mailto:Laure.espieu@gmail.com">Laure.espieu@gmail.com</a>
Faure	Safiatou	Agence de Médiation culturelle	<a href="mailto:Mediation.culturelle@wanadoo.fr">Mediation.culturelle@wanadoo.fr</a>
Poda	Mélaine	Béafrika	<a href="mailto:Association.beafrika@gmail.com">Association.beafrika@gmail.com</a>
Janin	Emmanuelle	Conseil régional d'Aquitaine	<a href="mailto:Emmanuelle.janin@aquitaine.fr">Emmanuelle.janin@aquitaine.fr</a>
Naud	Alexandra	Conseil régional d'Aquitaine	<a href="mailto:Alexandra.naud@aquitaine.fr">Alexandra.naud@aquitaine.fr</a>
Larbodie	Guillaume	Conseil général de Gironde	<a href="mailto:g.larbodie@cg33.fr">g.larbodie@cg33.fr</a>
Thocaven	Cathy	Echange Nord-Sud	<a href="mailto:Thocaven.cathy@orange.fr">Thocaven.cathy@orange.fr</a>
Geneste	Liliane	Lagmitaba	<a href="mailto:lagmitaba@orange.fr">lagmitaba@orange.fr</a>
Fortuné	Franck	Conseil régional d'Aquitaine	<a href="mailto:Franck.fortune@gmail.com">Franck.fortune@gmail.com</a>
Impe	Jean Pierre	ATD Quart Monde	<a href="mailto:jangechoup@yahoo.fr">jangechoup@yahoo.fr</a>
Navarro	Christian	Pédiatres du Monde	<a href="mailto:cjnavarro@free.fr">cjnavarro@free.fr</a>
Seror	Béatrice	Pour le F3E	<a href="mailto:Seror.beatrice@wanadoo.fr">Seror.beatrice@wanadoo.fr</a>