

PROFADEL

**Programme renforcement de l'offre
formation professionnelle d'agents de développement local
au Sud et dans les PECO**

APICA (Cameroun) CIEDEL (France) DELTA C (Mali) Escuela para el Desarrollo (Pérou)
FFF Malagasy Mahomby (Madagascar) FORDOC (Roumanie) RAFOD (France)

Document de synthèse

LA NOTION DE "PARTENARIAT"

Réalisé par E. Saulnier / CIEDEL / Novembre 2004

(version provisoire)

Ce document s'inscrit dans le cadre du dispositif PROFADEL et plus précisément au sein de son volet "Alimentation à distance" qui vise à faciliter la circulation et le traitement de l'information entre les organismes de formation impliqués dans le programme. Ainsi, le présent exercice consiste à faire la synthèse des principales connaissances et analyses concernant la notion de "partenariat".

A titre d'introduction, si l'on utilise un moniteur de recherche sur le web, on obtient 4 millions de références francophones potentiellement concernés par le sujet et 27 millions sur les sites anglophones soit un total 31 millions¹. Les thématiques affichées relèvent des domaines les plus divers. Cela va des alliances internationales (ex : les accords de Cotonou) au partenariat dans l'aéronautique, la pêche ... en passant par les fusions de groupes industriels, les échanges de capitaux à la bourse, etc.

Bien entendu, il n'est pas question d'appréhender ici l'ensemble des aspects. Mais force est de constater que cette notion est centrale dans l'activité humaine et qu'elle recouvre une forte dimension polysémique. Ce qui est vrai au niveau général se retrouve dans le champ de la coopération, du développement et de la solidarité internationale. Ce phénomène peut s'expliquer notamment par le fait qu'il permet le cas échéant de gérer la complexité, de faire jouer la complémentarité des acteurs et d'accroître les chances de pérenniser les actions ...

Généralement, le partenariat est une stratégie adoptées par les différents opérateurs pour :

- « développer un apprentissage et une collaboration réciproques ;
- mieux s'informer mutuellement sur leurs réalités, sur les mécanismes générateurs et reproducteurs de la pauvreté et de l'exclusion sociale ;
- l'établissement d'un véritable contrat de solidarité entre les acteurs ;
- la construction d'un levier de changement économique, social et politique et la promotion du changement social ;
- mieux influencer sur les conditions dans lesquelles vivent les populations les plus défavorisées ;
- la structuration et le renforcement de contre-pouvoirs pour réguler socialement les sociétés et la mondialisation »².

Néanmoins, si les vertus du "partenariat" sont parfois indéniables cette notion peut également prêter à confusion. Afin de démêler l'écheveau, ce document s'articule autour des quatre parties suivantes (plus une bibliographie sélective) :

- La première, intitulée 'Partenariat : De quoi s'agit il ?', présente les contours conceptuel de cette notion par des éclairages croisés (historique, anthropologique, sociétal, etc.) pour terminer sur une définition relativement consensuelle.
- La seconde, appelée "Partenariat : Comment faire ?", met en relief les différents modes opératoires utilisés pour concrétiser, gérer et suivre des relations "partenariales".
- La troisième partie, titrée "Partenariat : Les réflexions connexes", avance des éléments d'analyse par rapport aux principaux points de débats véhiculés par ce concept (ex : le "partenariat" & la dimension financière ; le "partenariat" & le rapport à la norme, etc.).
- La quatrième pose en guise de conclusion les enjeux stratégiques du "partenariat" et de ce qu'il induit dans la relation à autrui.

NB : Les éléments présentés ci-après, sont essentiellement développés sur la base d'études et de documents traitant des rapports Nord – Sud et Sud Nord. Cela s'explique notamment par le nombre des sources disponibles en la matière. De fait les autres perspectives (Sud – Sud ; Est – Ouest, etc.) sont un peu masquées. Néanmoins, le cas échéant les exemples évoqués sont facilement transposables sous l'angle d'une collectivité territoriale, d'une structure locale, nationale ou internationale ou de toutes autres formes d'organisations du secteur privé ou public ,et cela indépendamment des zones géographiques ciblées.

¹ Sources "Google" à partir de la saisie des termes "partenariat (s)" et "partnership(s)".

² FDH ; Annexe 2 – "Le partenariat vu par Frère des Hommes" – In Propositions de travail sur la notion de partenariat Nord Sud - Coordination SUD - 18 mars 2004.

1. "Partenariat" : De quoi s'agit il ?

Pour cerner les contours de la notion de "partenariat", cette partie se propose de :

- Retracer rapidement la généalogie de ce vocable dans l'espace public en mettant en évidence le rapport qu'il entretient avec "l'adversité" et son ancrage dans l'action ;
- Faire un éclairage anthropologique du "partenariat" sous l'angle de la "réciprocité" ;
- Présenter une typologie des pratiques partenariales ;
- Détailler une définition issue d'un important travail en commun.

1.1. Une filiation inscrite dans l'histoire sociale

La notion de "partenariat" est relativement récente. En France par exemple, elle est utilisée pour la première fois sous le terme de "partenaires sociaux" dans le cadre des "Accords Grenelle", signés le 27 mai 1968, juste avant que le Général de Gaulle ne dissolve l'assemblée nationale face aux mouvements contestataires. Ensuite on la retrouve « dans le cadre des "politiques partenariales" qui naissent avec les dispositifs interministériels comme la "commission Habitat et Vie Sociale" créée en 1973 (...) »³

C'est seulement en 1987 que le mot "partenariat" apparaît dans le dictionnaire Larousse. Ce dernier « se place d'emblée dans une approche systémique en décrivant le "partenariat" comme un système associant des partenaires. Il est donc important, si l'on veut comprendre le système lui-même, de comprendre les interrelations qui se nouent entre les partenaires et les niveaux d'actions. Cette notion, comme toutes celles portées par une série de mots très neufs (entreprenariat, actionariat), est liée à l'économie libérale et à l'économie de marché. Cela se retrouve dans les mécanismes de concurrence et d'intérêts sur lesquels les partenariats vont s'appuyer. (...)

Le mot partenaire vient de l'anglais "partner". Il est défini comme une "personne associée dans...". Ceci implique qu'il est impossible :

- de parler de partenariat d'une manière universelle et générale,
- de penser que celui-ci est identique à la fois dans les objets et dans les milieux différents et variés où il est appliqué,
- de ne pas en préciser l'objet.

Dire : "partenariat égale personne associée dans ..." nécessite de contextualiser les situations d'ouverture mises en place (partenariat et art, partenariat et éducation à la santé, partenariat et environnement, partenariat et...).

"Partner" vient lui-même du français du 18^e siècle : "parcuner", "part", "parcener", termes qui renvoient aux notions de propriétaire indivis, de co-partageant. Dans l'indivision, la propriété n'est pas nécessairement partagée à parts égales, elle peut être de 50 %, mais aussi de 20 %. Il faut donc parler d'équité (et non d'égalité), mais aussi de parité. Autrement dit, les décisions sont prises dans un rapport d'égalité, la parole de l'un valant la parole de l'autre, indépendamment de la quantité de biens apportée par l'un ou par l'autre.

La notion se complexifie au niveau de sa racine latine "partitio, partitionis", qui signifie partager, diviser, séparer, car, s'il est possible de partager quelque chose avec quelqu'un, il est aussi possible de partager une responsabilité en association avec quelqu'un. Le travail est donc simultanément conduit avec et contre l'autre. C'est une situation extrêmement complexe (...). "Travailler avec" présente un risque, le risque de la confusion identitaire. Pour aller contre ce risque, pour marquer ses propres convictions, le travail se fait dans le même temps contre l'autre. Le paradoxe du "partenariat", qui peut être la meilleure comme la pire des choses, trouve là son explication. Enfin le suffixe "aire" de "partenaire" indique que l'on se situe dans un système de "personnes en charge de ..", "en association avec ...", et le

³ ABITBOL Jean Luc; "Le partenariat dans le champ de l'action sociale, éducative et culturelle"; Mémoire de DESS; Faculté d'anthropologie et de sociologie; Lyon 2 Avril 2004, P43.

suffixe de "partenariat" désigne un système, une forme d'organisation inscrite dans l'action (...).

Au plan théorique, c'est sans doute la sociologie des organisations (Crozier-Friedberg) qui permet de comprendre un peu mieux ce qu'est le "partenariat", la construction de son modèle collectif, ses principes d'action et des règles du jeu. Le colloque INRP de 1993 a défini le partenariat comme étant "le minimum d'action commune négociée visant à la résolution d'un programme reconnu commun". C'est-à-dire que le "partenariat" ne se situe pas dans le projet ni dans le dogme mais authentiquement dans l'action, dans une action commune et négociée qui n'a rien à voir avec la délégation et ou la sous-traitance (...)

Il faut donc qu'il y ait négociation, ce qui est énergétiquement coûteux mais indispensable puisque c'est elle qui va aider à tout instant, à tout niveau du système, à construire le rapport entre les identités en présence. Il est possible, là, de parler d'intersystème qui lie deux ou plusieurs organisations n'ayant pas au départ vocation à produire des effets en commun et qui organise les différences autour de la perspective commune de complémentarité et de bénéfiques.

Au départ, la seule chose qui soit commune entre tous les partenaires est la reconnaissance d'un problème (...) qui a souvent émergé à la suite d'un événement déclencheur identifié par un ou plusieurs partenaires. Les intérêts et les objectifs des systèmes en présence sont, eux, différents. Cela situe bien le partenariat dans un système d'actions cherchant à "agir sur ..." et non dans un projet ou un simple échange avec d'autres, avec toutes les limites et tous les avantages de l'action. Cette action va être à l'articulation, à la marge de différentes institutions : collectivités territoriales, justice, école, etc. Cela place leurs acteurs, à ce moment-là, eux aussi à la marge de leurs institutions respectives, en rupture avec elles, dans une position qui est à la fois source de difficultés mais aussi de richesses. Ils deviennent de ce fait des "marginiaux sécants" (selon la formule de Jamous) entrés dans une démarche de partenariat après un constat de blocage, de dysfonctionnement.

Ils font l'hypothèse que "le travail avec et contre l'autre" permettra de construire de nouvelles compétences, de résoudre le problème (...)»⁴.

1.2. Une dimension anthropologique

Le "partenariat" sous-tend la recherche d'une certaine réciprocité, d'une égalité, d'une équité entre les partenaires. Dans les faits, cet idéal, même s'il est fortement souhaité par les protagonistes, est relativement difficile à atteindre. Le déséquilibre des ressources financières, organisationnelles mobilisables par chaque partenaire peut induire de nombreux biais dans la relation. Autrement dit, peut-on parler de réciprocité lorsqu'une structure reçoit la majorité de ces financements par une autre ? C'est le cas par exemple de centres sociaux subventionnés en France par des fonds publics, d'ONG du Sud financées quasi-totalement par celles du Nord, etc. Dans cette optique certains parlent même de "don déguisé", de "prestation de service", etc.

Le propos à ce stade de la réflexion n'est pas de trancher sur le débat mais de porter des éléments de compréhension. Dans cette optique, « la majorité des articles sur la notion de réciprocité, font référence au texte de l'anthropologue Marcel Mauss : "Donner, c'est manifester sa supériorité, être plus (...); accepter sans rendre ou sans rendre plus, c'est se subordonner, devenir client et serviteur". "Et si les politiques de développement plaçaient d'emblée l'autre, "celui qu'on aide" dans une situation d'infériorité?" . Si on "aide" l'autre, ne se place-t-on pas directement dans une situation interdisant toute réciprocité ? (...).

Donner, recevoir, rendre ne sont pas seulement des comportements économiques. Ils sont générateurs de liens de personne à personne, de communauté à communauté. Ils sont aussi générateurs de sens (...). Le but recherché alors étant de redonner corps à la notion "d'échange"⁵ ».

1.3. Des pratiques plurielles

⁴ Source web : <http://perso.club-internet.fr>. "le partenariat : histoire et essai de définition" ; actes de la journée nationale de OZP ; 5 mai 2001 ; Corinne MERINI

⁵ Source web : www.globenet.org; Texte d'introduction sur la notion de réciprocité ; CITÉS UNIES FRANCE - Yannick LECHEVALLIER - 60, rue La Boétie - 75008 Paris

D'un point de vue intellectuel, il y a un relatif consensus autour des principes d'échange, de partage, de réciprocité, de coopération que l'on peut rechercher dans le mode partenariale. Néanmoins ces velléités sont régulièrement éprouvées dans la mise en application. Cela se retrouve dans les différents champs du développement entre les partenaires du Nord, mais aussi dans les relations Nord – Sud, Sud – Sud, etc.

Dans ce cadre, « depuis quelques années, des groupes de travail, des séminaires et des ateliers se sont tenus au sein de plusieurs OSI⁶ et réseaux, reflétant l'intérêt des organisations à analyser leurs relations de partenariat pour mieux comprendre leur fonctionnement et les difficultés rencontrées, voire la volonté de mettre fin à un certain angélisme en se plaçant dans un jeu de stratégie d'acteurs. Ces réflexions les ont conduit à mettre en œuvre des "guides de bonnes pratiques", présentant les différentes étapes d'un processus, avec l'objectif de systématiser une démarche en interne (parfois via la formation), tout en prenant en compte des contextes d'intervention différents (...).

Ces approches vont d'une dimension opérationnelle à une relation beaucoup plus stratégique, c'est-à-dire d'un partenariat de court terme pour la mise en œuvre d'un projet de développement, à un partenariat de plus long terme pour amener les partenaires du Sud à l'autonomie et participer à un projet politique ou sociétal. Les relations de partenariat dépendent non seulement de la philosophie de l'association, mais également des situations spécifiques et des contextes des pays du Sud dans lesquels elles interviennent (...)»⁷.

Pour donner à voir les différentes pratiques sans pour autant entrer dans une démarche descriptive, il est possible d'opérer en deux temps.

- D'abord, il convient de faire une représentation du micro-système des relations partenariales pour en extraire les principaux types.
- Ensuite, il est nécessaire de replacer le jeu des acteurs au sein des différents macro-modèles de coopération.

Toutefois, avant de détailler cette double approche (micro et macro), il est important de préciser que les chapitres suivants tentent de rendre compte de l'ensemble des modes de relations entre les entités impliquées dans des actions de développement.

Autrement dit, les éléments présentés ci-dessous décrivent des cas de figures différents et pourtant souvent confondus (volontairement ou involontairement) sous le vocable "partenariat". Le propos ici n'est pas de hiérarchiser une situation par rapport à une autre (ex : celle qui serait jugée plus "partenariales" que l'autre) mais simplement de mettre en évidence des registres d'actions et permettre ainsi aux protagonistes de travailler en connaissance de cause.

1.3.1. Une représentation ciblée des relations

Par delà les contextes et les particularismes de chaque situation, il est possible de distinguer différents types de relations. Cette catégorisation empreintée à Handicap International⁸ met en évidence, les trois cas de figures à venir :

(Cf. schémas page suivante)

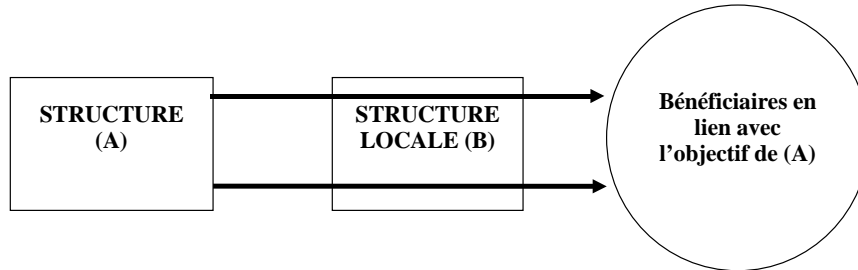
⁶ Organisation de Solidarité Internationale (ONG)

⁷ Pratiques des OSI françaises en matière de partenariat : état des lieux Clémence Pajot - Coordination SUD - *Les Nouvelles de SUD*, n° 99, juin 2004

⁸ "Comprendre le partenariat pour mieux construire nos collaborations", Handicap International, Cahier technique, Novembre 2002, p 39.

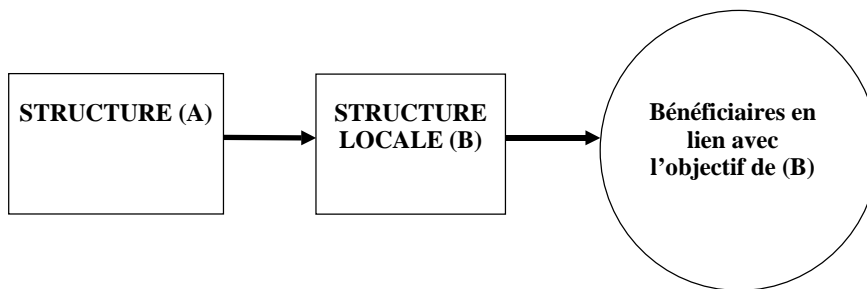
- **1^{er} cas de figure : La "sous traitance". Une structure (A) de vocation internationale et / ou nationale réalise un projet au travers d'une structure locale (B).**

« Dans cette perspective, le but premier de (A) n'est pas de renforcer les capacités de la structure locale (B) mais de réaliser un projet pour une population bénéficiaire. Il est probable qu'à la fin du projet les capacités de l'organisation (B) aient augmenté, mais c'est en quelque sorte un effet secondaire ».



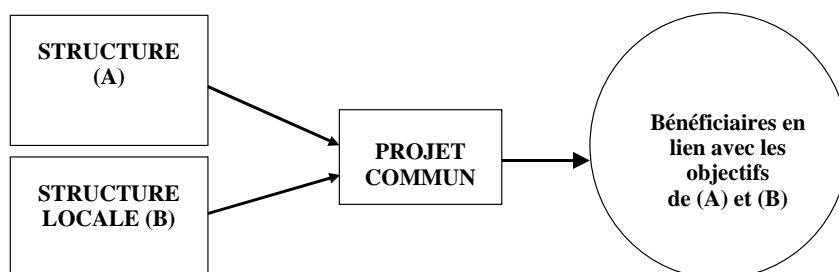
- **2^{ème} cas de figure : Le renforcement. Une structure (A) de vocation internationale et / ou nationale appuie une structure locale (B) dans la réalisation de son propre projet.**

« Dans ce cas, (...) l'objectif premier de (A) est bien le renforcement des capacités de (B) pour que celui-ci puisse réaliser son projet pour une population bénéficiaire ».



- **3^{ème} cas de figure : La co-élaboration. Une structure (A) de vocation internationale et / ou nationale réalise avec une structure nationale et / ou locale (B) un projet commun.**

« Dans cette optique, (...) il s'agit d'une coopération dans la mise en œuvre d'un projet. Il se crée un tiers qui est le projet. Chacun apporte la contribution dont il est capable » mais la souveraineté sur l'action, est totalement partagée.



1.3.2. Une représentation globale des modèles de coopération

Si l'on replace, l'analyse des pratiques dans une perspective plus large, il est possible de distinguer différents dispositifs de coopération qui induisent une distribution différenciée du rôle de chaque partenaire. Pour illustrer le propos, un document du CIEDEL⁹ distingue les 4 modèles suivants :

- **Le modèle missionnaire¹⁰** où le même acteur a des fonctions au niveau de l'action (c'est lui qui fait), au niveau de l'appui (c'est lui qui enseigne les techniques) au niveau de l'aide (c'est lui qui draine les moyens).
- **Le modèle missionnaire actuel** où trois types d'acteurs se répartissent les fonctions d'aide (les bailleurs), d'appui (les ONG) et d'action (la population).
- **Le modèle participatif¹¹** dans lequel :
 - les organismes d'aide ; définissent leurs politiques - priorisent des zones d'intervention, des thèmes prioritaires, des secteurs cibles, des actions... - étudient les demandes et définissent les mécanismes de financement ;
 - les organismes d'appui ; recherchent les fonds auprès du bailleur - définissent leurs politiques institutionnelles et leurs priorités de travail - évaluent les demandes des organisations de base - appuient la formulation des projets (sur le plan technique et économique) - réalisent les actions d'appui, se préoccupent de leur continuité - apportent un appui technique ponctuel - joue un rôle d'ensembliser entre les différents acteurs ;
 - Les organisations de base ; définissent et mettent en place leurs programmes d'action- négocient avec les autres acteurs - acceptent ou refusent les appuis.
- **Le modèle d'appui à la mise en place ou au renforcement d'un dispositif** dans lequel les acteurs externes et les acteurs internes sont totalement séparés, dans deux dispositifs qui collaborent volontairement et contractuellement.

Autrement dit, sur le plan externe ont retrouve :

- au niveau de l'action : (aucun acteur)
- au niveau de l'appui : un ou plusieurs opérateurs d'appui (qui réalisent un travail de renforcement institutionnel sans pouvoir décisionnel) ;
- au niveau de l'aide : les bailleurs de fonds (définissent une politique et financent)

Sur le plan interne, sont présents :

- au niveau de l'action : les citoyens et leurs organisations (qui se dotent d'un dispositif ou d'une institution d'appui autonome, acceptent ou non l'appui externe) ;
- au niveau de l'appui : les organisations mettent en place leur propre structure d'appui, et peuvent avoir recours à des prestataires de service externes (qui mettent en œuvre leur programme - collaborent avec structure d'appui externe - sont autofinancés).
- au niveau de l'aide : pas d'aide externe (ne financent pas directement).

NB : Les 4 modèles présentés ci dessus comportent des séries de variantes selon les contextes.

1.4. Proposition d'une définition du partenariat

⁹ "La gestion de projets de développement", CIEDEL, document provisoire, Olivier Thomé, février 2004 ; p 12 - 19.

¹⁰ Par définition, il ne s'agit pas d'un modèle "partenariale", il est néanmoins présenté ici dans une démarche pédagogique (pour établir la distinction avec les autres).

¹¹ D'après l'ouvrage de E. BOUDADOUX., G. DE GROMBRUGHE., F. DOUXCHAMPS., M.-C. GUENEAU., M. NIEUWXERK., *Cheminements d'une action de développement*, Paris, L'Harmattan, 1992.

Comme cela a été évoqué précédemment, la notion de "partenariat" est intrinsèquement liée au contexte dans lequel il est mis en oeuvre, à la maturité des partenaires et du processus, à la perception des différents protagonistes impliqués, etc. Autrement dit, il ne serait pas trop risqué de penser qu'il y a autant de perceptions de cette notion, qu'il y a d'acteurs.

Néanmoins face à cette diversité des points de vue, il est possible de dégager des points de convergence. Dans le champ de la coopération internationale la proposition la plus avancée émane de "Coordination Sud"¹² qui propose une définition relativement large « (...) dans la mesure où ce terme peut revêtir des réalités différentes selon les ONG du Nord, selon le contexte dans lequel elles travaillent et selon les acteurs non étatiques de la société civile (ANE) au Sud qui sont multiples : ONG, associations de quartiers, groupements de base, collectivités territoriales locales, syndicats, instituts de recherche etc.

*Tenant compte de ces éléments, on retiendra pour définition du partenariat **la relation entre un ou plusieurs organismes pour la mise en oeuvre d'un projet (à court ou long terme), qui repose sur la coopération, respectant l'égalité de pouvoir des parties et se basant sur l'échange, la confiance, le respect des engagements, la transparence et la réciprocité. C'est un processus dynamique qui doit s'inscrire dans la durée, sur des compétences données et une vision partagée d'un objectif de solidarité internationale.***

Il existe différentes formes de partenariats :

- *des partenariats tournés vers la réalisation d'un projet ponctuel et opérationnel élaboré en commun, avec engagement réciproque, le partage de compétences et de responsabilités.*
- *des alliances autour de visions communes entre des acteurs partageant des valeurs, des méthodes, des objectifs à long terme. Les partenaires travaillent ensemble sans contraintes de temps et de moyens, parfois sur plusieurs projets à la fois ou consécutifs.*
- *On distingue en revanche le partenariat de la relation contractuelle avec un opérateur technique ou un prestataire exécutant du partenariat, qui implique un partage des responsabilités et des moyens.*

La qualité d'un partenariat dépend d'un ensemble de critères, qui doivent être mesurés par des indicateurs précis. Ces critères doivent être évalués au regard du contexte politique, économique et social du pays. L'existence d'un contrat (ou d'une convention de partenariat) liant les parties et explicitant les différentes caractéristique de la relation est un indicateur nécessaire mais non suffisant, car il n'est pas le garant d'une co-élaboration et d'une relation équilibrée entre les parties (...)¹³.

Cette vision du "partenariat" est accompagnée du série de conditions devant permettent d'apprécier la qualité des relations partenariales entre les différentes parties concernées. Tout en pouvant exister à des niveaux divers de prégnance, chaque situation étudiée doit répondre aux 9 critères suivants :

- **Convergence de vue sur les finalités du projet (critère 1).**

« Ce critère implique que chaque organisation partenaire explicite les objectifs du projet et qu'elles en attendent les mêmes résultats.

- *Indicateurs : Convergence des finalités du projet pour chaque partenaire. Convergence de vue sur l'analyse des besoins, de l'environnement, des acteurs.*
- *Source : Documents stratégiques de chacun des partenaires, convention de partenariat*

- **Co-élaboration d'une stratégie de mise en oeuvre (critère 2).**

¹² Coordination Nationale des ONG Françaises de Solidarité Internationale : **Coordination SUD : 14, passage Dubail 75010 Paris** Téléphone : 01 44 72 93 72 / Fax : 01 44 72 93 73. email : sud@coordinationsud.org - Site Internet : www.coordinationsud.org

¹³ Propositions de travail sur la notion de partenariat Nord Sud - Coordination SUD - 18 mars 2004.

Les objectifs de l'action étant fixés, une stratégie pour la mise en oeuvre de coopération doit être élaborée ensemble par les deux partenaires. Plus que la stratégie elle-même, c'est le processus suivi par les deux organisations pour déterminer cette stratégie qui caractérise le partenariat (ce processus de discussion – négociation sous-entend une connaissance réciproque et révèle que le processus a été construit de manière conjointe).

- Indicateurs : Echanges entre les deux partenaires ayant abouti à l'élaboration d'une stratégie.
- Source : Historique des discussions sur la stratégie choisie, documents d'orientation stratégique, rapport d'étude préalable.

- **Degrés et mode d'implication des partenaires dans le projet de développement (critère 3).**

Le partage des responsabilités contribue à équilibrer la relation de pouvoir entre les partenaires.

- Indicateurs : Existence de mécanismes de concertation et de prise de décision conjointe pour l'ensemble des phases du cycle de gestion de projet (de la programmation à l'évaluation) (exemple : participation au processus de suivi-évaluation, gestion du budget).
- Sources : Convention de partenariat, documents présentant les mécanismes de concertation, tableau de bord, Tableau de répartition des responsabilités dans la gestion des budgets.

- **Entente sur une répartition des rôles, des activités et donc des moyens (critère 4).**

Des efforts doivent être menés dans le domaine de la contractualisation, afin de préciser les calendriers de mise en oeuvre des actions, les méthodologies d'action et les modalités d'intervention de chacun. En reconnaissant la participation de chacun dans le financement du projet et dans l'apport de compétences, la contractualisation donne les moyens de faire exister un "partenariat" de manière formelle et rigoureuse, au-delà de sa dimension humaine et de la confiance indispensables à son inscription dans la durée.

- Indicateurs : Existence d'un contrat ou d'une convention précisant le partage des responsabilités, la répartition du financement du projet entre les partenaires, des moyens mis en oeuvre, le calendrier, etc.
- Source : Contrat ou convention de partenariat, tableau de bord.

- **Complémentarité des compétences et des moyens (critère 5).**

Le partenariat se justifie par la complémentarité des compétences des organisations partenaires afin d'éviter toute forme de substitution.

- Indicateurs : Présentation des domaines de compétences respectifs des organisations et de leur articulation qui montre une complémentarité de moyens et de compétences. Les compétences et les moyens doivent être présents au Nord comme au Sud, afin d'éviter une relation déséquilibrée (voir critère ci-dessous).
- Source : convention de partenariat, documents de capitalisation, rapports d'études préalables, documents de communication.

- **Réciprocité (critère 6).**

Si on conçoit aisément ce qu'apporte le partenaire du Nord à celui du Sud (accompagnement, expertise, appui financier, etc.) l'apport du partenaire du Sud à celui du Nord est moins évident. C'est pourtant cette notion de réciprocité qui caractérise le partenariat. Exemple de réciprocité : apport d'expériences à valoriser dans les campagnes de sensibilisation, application de recherche-développement, etc.

- Indicateurs : Existence chez chacun des partenaires d'attentes de retombées de la réalisation du projet sur son organisation.
- Sources : documents stratégiques internes, rapport d'AG, Chartes, documents de capitalisation, documents de positionnements thématiques, etc.

- **Inscription de cette relation dans le temps (critère 7).**

Le partenariat ne se limite pas à la durée d'existence d'un projet (projet dans le sens « action financée par un bailleur ») mais se poursuit et évolue dans le temps¹⁴. Il doit évoluer de manière à renforcer l'autonomie et l'indépendance du partenaire du Sud.

- Indicateurs : Existence des différentes phases du partenariat ; existence des mécanismes de renforcement de capacités du partenaire du Sud et de transfert de compétences.
- Sources : conventions de partenariat, chartes, historique des relations entre les partenaires.

- **Qualité de la relation humaine dans le partenariat (critère 8).**

La qualité de la communication entre les partenaires, la connaissance mutuelle et la confiance contribuent largement à la qualité de la relation humaine entre les partenaires et la capacité des acteurs à s'engager ensemble dans la durée.

- Indicateurs : Fréquence des échanges ; appréciation de la qualité également de ces derniers ; respect des engagements entre les acteurs ; existence de séminaires d'échange d'expériences rassemblant acteurs du Nord et du Sud (au Nord ou au Sud).
- Source : historiques des échanges.

- **Transparence (critère 9).**

L'échange réciproque d'informations sur le fonctionnement des organisations du Nord et du Sud et leur organisation générale, l'information sur les difficultés rencontrées sont les éléments constitutifs d'une relation transparente qui autorise la confiance entre les partenaires.

- Indicateurs : Existence de mécanismes pour faciliter l'échange d'information sur les sources de financements, sur les organisations et leur fonctionnement ; transmission de rapports annuels, des comptes et bilan ; participation aux assemblées générales du partenaire en tant qu'observateur ; visites croisées.
- Source : convention de partenariat, chartes, historique des échanges et relations entre les partenaires »¹⁵.

¹⁴ En d'autres termes, les partenaires doivent démontrer que leur relation est structurée de façon à dépasser la durée des appuis financiers apportés par un cofinancement.

¹⁵ Propositions de travail sur la notion de partenariat Nord Sud - Coordination SUD - 18 mars 2004.

2. "Partenariat": Comment faire ?

Il existe de nombreuses manières d'élaborer un "partenariat". Sans prétendre à l'exhaustivité, cette partie va tenter de mettre en relief les principaux registres généralement utilisés. Il est en effet possible de distinguer ce qui relève du processus d'alliance (en termes relationnels et organisationnels) et ce qui concerne plus spécifiquement la "contractualisation du "partenariat".

2.1. La mise en œuvre du processus d'alliance

Schématiquement, l'élaboration du partenariat peut se faire par différents modes opératoires. Certains insistent sur la relation en indiquant des postures, des comportements à adopter d'autres proposent des méthodes de formalisation du processus, d'autres encore tentent de faire une synthèse entre les différentes options.

Pour mettre en évidence les principaux aspects, ce chapitre présente d'abord un exemple mettant l'accent sur la dimension relationnelle et développe ensuite un exemple plus complexe intégrant différents éléments du processus. En d'autres termes le premier envisage le partenariat d'abord comme une relation et le second comme un système plus global.

2.1.1. Le "partenariat relation"

Les approches mettant en avant la dimension relationnelle du partenariat, insiste sur l'importance pour chacun de travailler sur sa propre attitude. Autrement dit, la manière dont on envisage l'autre partenaire impacte fortement sur la qualité du "partenariat".

L'exemple ci-dessous présente une série de comportements qu'il convient d'adopter pour engager le processus sur des bases porteuses. Dans cette optique, il est suggéré de :

- **Accepter "l'égalité" du partenaire**

« La réciprocité n'est possible que dans un cadre d'égalité entre les partenaires. Dans une démarche d'aide et non de coopération, l'action devient caritative. Dans ce cas, que peut-on apprendre d'une personne considérée comme "inférieure" ? Il est donc nécessaire de considérer le partenaire comme de valeur égale.

- **Admettre l'altérité - Rechercher la complémentarité**

"Egalité" ne signifie pas "identité" (thème souvent transmis dans les actions de sensibilisation). L'idée de l'existence d'une expérience capable de nous initier à des perspectives nouvelles, etc., est à la base même de la reprise chez l'Autre, de méthodologies, de techniques. A partir du moment où l'Autre est vu comme différent, il peut y avoir confrontation et construction.

- **Appréhender la complexité**

"La réciprocité manifeste également le refus de tout comportement réducteur". Ceci est très important dans tout discours qui porte un travail de coopération. En effet, il est important de différencier la coopération, la solidarité de la simple générosité, du don. Le don n'est pas du développement, voire peut provoquer du contre-développement. La construction, le développement de la société est une chose complexe. L'acceptation de ce principe est un travail lourd mais nécessaire. Il induit le positionnement du citoyen comme acteur responsable.

- **Etre en éveil pour pouvoir jeter des passerelles**

Il s'agit ici, d'un état d'esprit d'ouverture qui permet d'être attentif aux perspectives qui nous sont offertes comme source d'inventivité. Cet état d'esprit revient à se positionner dans une

logique d'acteurs, une logique d'élaboration progressive de réponses par nous-mêmes aux sollicitations de notre proche environnement¹⁶ ».

2.1.2. Le "partenariat système"

Ces dernières années plusieurs travaux de capitalisation ont été publiés sur la problématique du partenariat. Globalement sur le fond, le propos est assez semblable. En revanche sur la forme, certains guides (surtout d'origines anglo-saxonnes) proposent des listes de conditions et de tâches à suivre (cf. bibliographie : Intrac, Capacty, etc.). D'autres documents plus réflexifs développent des éléments d'analyses souvent agrémentés de nombreux exemples susceptibles d'amener les protagonistes dans une démarche interactive (cf. bibliographie : VSF – Cicda, Handicap International, etc.).

Essentiellement pour des raisons de place mais également pour un souci de lisibilité, il est délicat de synthétiser des textes qui portent leurs propres cohérences. C'est pourquoi, sur la base d'un document du CIEDEL¹⁷ ce chapitre reprend librement les principaux items que l'on retrouve globalement dans les ouvrages précédemment cités. Pour illustrer le propos, les différents niveaux sont agrémentés de citations et d'un encadré synthétisant les conditions principales du point concerné.

Une fois toutes ces précautions prises et sans pour autant prétendre à l'exhaustivité, il est possible de dire que la mise en place d'un partenariat viable repose sur les 8 principes suivants :

- **L'existence d'une alliance fondatrice (principe 1).**

Le partenariat implique une alliance d'acteurs (personnes, groupes, structures et/ou institutions) engagés mutuellement vers un but déterminé, une intention clairement exprimée pour un travail en commun.

« Ce n'est pas possible de s'associer avec n'importe qui. C'est en fonction de l'analyse que cette association fait sur le développement et les causes du développement »¹⁸.

Conditions :

- Un choix réfléchi sur la sélection du/des partenaire(s)
- Une intention partagée
- Un engagement mutuel à moyen ou long terme
- Un travail en commun
- Un but commun clair

- **La recherche véritable d'échanges (principe 2).**

Pour exister, le partenariat suppose des échanges à travers :

- une rencontre réciproque de l'autre grâce à des échanges successifs et réguliers d'idées, d'avis, de sentiments permettant de se connaître et de se reconnaître,
- des objets d'échanges clairement choisis et identifiés en commun.

« Etre partenaire, c'est se connaître, s'estimer, inviter l'autre, durer, agir ensemble, se critiquer, chercher à progresser et à se laisser changer l'un par l'autre »¹⁹.

¹⁶ Source web : www.globenet.org; Texte d'introduction sur la notion de réciprocité ; CITÉS UNIES FRANCE - Yannick LECHEVALLIER - 60, rue La Boétie - 75008 Paris

¹⁷ Pascale VINCENT – CIEDEL – 2000 – Support de cours.

¹⁸ représentant d'une ONG du Nord in *Nouveaux pouvoirs locaux, nouvelles coopérations*. Actes des Universités de Printemps VSF-RESACOOOP 23-24 mars 2001. Fiche méthodologique UP n°3. p.2.

¹⁹ (Haute-Savoie) in Bernard J. LECOMTE, Christophe VACHON, *Aider, c'est pas donné !* Cahier n°1 : Débattre de notre envie d'aider, GRAD - RITIMO, Genève, 2002, p.5.

« Le partenariat, ce n'est pas que se regarder. C'est : 1) d'abord se connaître (d'où l'importance des échanges), 2) instaurer une relation de confiance grâce à ces échanges, 3) que chacun (au Nord comme au Sud) tire des profits de ce partenariat »²⁰.

Conditions :

- Des rencontres
- Une volonté de connaître l'autre
- Une volonté de s'ouvrir à l'autre
- La réciprocité des échanges
- Un dialogue régulier
- Une concertation

• **La présence d'intérêts particuliers différents (principe 3).**

Le partenariat ne signifie pas que chacun des partenaires a l'obligation de perdre son identité propre dans la relation. Chacun des partenaires a ses propres motivations, attentes, habitudes, ressources (humaines, matérielles, financières), à partir desquelles il va pouvoir identifier avec l'autre les points communs, et choisir et négocier avec l'autre ce qui va être mis dans le « pot commun » pour l'action partenariale.

« Un partenariat solide se construit sur la base de relations assez transparentes et de négociations entre deux parties à égalité. C'est à dire qu'aujourd'hui vous arrivez, moi j'ai un programme, vous vous avez votre priorité dans le cadre d'activités précises. " Moi je te dis : Nous on a ceci, toi tu as cela ; moi, je mets cela, toi tu mets cela ; moi j'attends cela, toi tu attends cela". Chacun y trouve son intérêt »²¹.

Conditions :

- La connaissance de l'autre (son histoire, son organisation, ses motivations, ses activités, ses ressources, ...)
- La reconnaissance de l'autre à travers le respect de son identité
- Une analyse partagée des contextes et identités respectives
- Un consensus pour construire le projet commun
- La négociation des apports réciproques pour l'action

• **La définition partagée des attentes (principe 4).**

La concrétisation du partenariat passe par la définition préalable des résultats attendus en commun de(s) l'action(s) entreprise(s) grâce à la relation.

« Le partenariat impose une acceptation mutuelle des objectifs ; les partenaires doivent converger sur leur appréciation des priorités. Les objectifs des partenaires d'un même réseau ne peuvent être divergents les uns par rapport aux autres ; ce qui est prioritaire d'un côté ne saurait être absent pour l'autre »²².

Conditions :

- L'identification commune des résultats attendus de l'action
- La formulation des objectifs poursuivis en commun
- Une/des stratégie(s) convergentes

• **La construction d'un projet collectif commun (principe 5).**

²⁰ Stanislas RAKOTONDRAMANA in *Les échanges paysans : base de notre partenariat*. « Une rencontre entre agriculteurs du Nord et du Sud ». Compte rendu des journées nationales 3-4 avril 1996. AFDI. P.17.

²¹ (Burkina Faso) in Bernard J. LECOMTE, Christophe VACHON, *Aider, c'est pas donné !* Cahier n°2 : Agir avec confiance et retenue, GRAD - RITIMO, Genève, 2002, p.5.

²² Bernard HUSSON, in *Recherche pour la diversification et la contractualisation des rapports entre les ONG et les institutions publiques*. Commission Coopération Développement. 1991.

Image phare du partenariat, le projet choisi et défini en commun représente la matérialisation de l'idéal poursuivi ensemble (finalité), à travers l'expression de la fin (but et objectifs), de la stratégie et des moyens (actions, ressources humaines, matérielles et financières, calendrier) mobilisés pour atteindre la fin et résoudre le(s) problème(s) identifié(s) au départ.

« Pour moi, le partenariat c'est plusieurs personnes qui travaillent ensemble dans un même but et où chacune de ces personnes apporte ses compétences »²³.

Conditions

La formulation du projet commun passe par le prisme de :

Son point de départ - Son contexte - Ses enjeux - Ses acteurs - Les problèmes auxquels il souhaite répondre - Sa finalité - Son but - Sa stratégie - Ses objectifs - Sa démarche - Ses actions - Ses moyens humains, matériels, techniques et financiers - Son programme.

• Le partage des ressources, des responsabilités, des pouvoirs (principe 6).

Outre le partage d'idées, le partenariat implique le partage de moyens, d'obligations et de droits répartis entre les partenaires pour satisfaire la gestion du projet poursuivi et entretenir la confiance réciproque.

« Ce qui permet un bon partenariat, c'est le respect des engagements. Toute collaboration est tenue par un certain nombre de principes, définis parfois grâce à de longues négociations. ... Une fois que la négociation est faite, les éléments du contrat doivent être respectés »²⁴.

Conditions :

- Une répartition claire entre les partenaires des rôles et responsabilités de chacun
- Une co-responsabilité et une cogestion du/des programmes
- Un accord sur les modalités de mise en œuvre du partenariat
- Un contrat
- Une gestion rigoureuse et transparente

• La prise en compte des liens politiques et économiques (principe 7).

Dans le cadre d'un partenariat, les partenaires sont liés par une ambition, des orientations et des actions politiques et économiques en rapport avec des choix de développement.

« La coopération (...) porte une dimension politique, dont les acteurs ne peuvent s'exonérer à deux moments essentiels :

- lors des inventaires indispensables des acteurs dans les espaces de l'intervention afin de vérifier, par une parole plurielle, le sens de l'action engagée et son horizon ;
- dans le dépassement des dynamiques et horizons individuels, pour inscrire le projet dans la durée (y compris financière) »²⁵.

Conditions :

- Une vision partagée du développement
- La clarification du sens et des valeurs de l'action commune

²³ (Haute-Savoie) in Bernard J. LECOMTE, Christophe VACHON, *Aider, c'est pas donné !* Cahier n°1 : Débattre de notre envie d'aider, GRAD - RITIMO, Genève, 2002, p.5.

²⁴ (Sénégal) in Bernard J. LECOMTE, Christophe VACHON, *Aider, c'est pas donné !* Cahier n°2 : Agir avec confiance et retenue, GRAD - RITIMO, Genève, 2002, p.11.

²⁵ Rencontre régionale de Strasbourg. 4 mars 1999. in *Rencontres Nationales de la Coopération Décentralisée*. Actes. 1999. P.29.

- Une évaluation régulière des impacts et effets de la relation, des modalités de sa mise en œuvre et de ses actions

• **Une perception systémique (principe 8).**

Le partenariat est un tout constitué par un ensemble d'éléments (des acteurs, des objectifs, un/des projet(s) commun(s), des activités, des modalités et moyens de fonctionnement, des objets d'échanges, ...) particuliers et spécifiques à chaque situation partenariale, mais qui sont interdépendants et s'influencent réciproquement. Leur présence et leur évolution de/dans la relation sont nécessaires pour affirmer l'existence d'une relation de type partenarial.

« Si on n'évolue pas en même temps qu'on appuie, on risque d'écraser ceux qu'on appuie. Si on a pas de perspectives pour soi-même, on finira par être un bouchon. Il ne faut pas offrir constamment les mêmes services. Sinon, il arrive un moment où on est inutile et même nuisible »²⁶.

Conditions :

- Un/des dispositif(s)
- Des complémentarités
- Un processus marqué par une histoire évolutive

2.2. La contractualisation du "partenariat"

La lecture des documents sur le "partenariat" montre clairement depuis 4 ou 5 ans une émergence des aspects contractuels. Cette tendance se retrouve aussi bien sur le niveau local, national ou international. Dans cette optique, il est fréquemment souligné que le fait de *« (...) construire et gérer une relation de partenariat suppose de prendre le temps de travailler les dimensions proprement institutionnelles d'une telle relation, sans se polariser sur les seules réalisations ou actions de terrain en supposant implicitement que tout le reste suivra. Sans tomber dans un formalisme excessif, sans leur donner plus de rôle qu'ils n'en ont par rapport à une dynamique de collaboration sur le terrain, une attention plus grande donnée à la forme et au fond de la relation contractuelle est sans doute un outil pour cela. Clarifier les modes de relations avec nos partenaires, clarifier et entériner les responsabilités respectives, sont des conditions d'une relation plus forte. Le contrat y trouve là toute sa place, comme outil pour marquer noir sur blanc le fruit des discussions et des choix... et attester que ces discussions et arrangements préalables ont bien eu lieu. Plus de rigueur dans l'établissement et la gestion des relations contractuelles fait aussi partie d'une logique de développement institutionnel et de renforcement des compétences de nos partenaires. Pour toutes ces raisons, travailler sur le contrat comme outil de gestion d'une relation semble utile (...)»²⁷.*

Pour étayer le propos et soutenir les protagonistes, certaines structures ont produit des documents ou des guides à cet usage (exemples : Handicap International²⁸, le GRET²⁹, etc.). Bien entendu, ce n'est pas possible dans cette note de résumer les différentes consignes développées le plus souvent sur de nombreuses pages. En revanche, pour donner quelques repères juridiques et tenter le cas échant de rompre avec certaines idées reçues voici des extraits issus du document produit par le GRET.

• **Qu'est-ce qu'un contrat ?**

²⁶ (Sénégal) in Bernard J. LECOMTE, Christophe VACHON, *Aider, c'est pas donné !* Cahier n°2 : Agir avec confiance et retenue, GRAD - RITIMO, Genève, 2002, p.7.

²⁷ Préface de Philippe LAVIGNE – DELVILLE ; GRET ; Document de travail de la Direction scientifique N°11 ; Frédéric MAR ; Août 1999 ; 33 p

²⁸ Manuel de références ; Handicap International ; Edition 2001 ; P 45 à 67

²⁹ Document de travail de la Direction scientifique N°11 ; Frédéric MAR ; Août 1999 ; 33 p

« Le contrat est une convention créatrice d'obligations (...). D'un point de vue fonctionnel, le contrat est une "opération juridique que les parties entendent réaliser", ou un "projet économique que le droit transforme en système d'obligations".

D'un point de vue plus juridique, le contrat est un consentement, entre deux volontés – juridiquement capables – sur un objet (certain et licite), ce consentement ayant une cause réelle et licite. Autrement dit, le contrat consiste en un consentement réel et valable portant sur un objet réel et valable selon une cause réelle et valable.

La relation contractuelle nécessite donc l'existence de 4 éléments, à savoir **deux personnes (morales et/ou physiques) au minimum (1), qui s'accordent (2), dans la poursuite d'un but (cause) (3) sur une chose (la matière de l'engagement) (4) (...)** ».

• Y a t'il, une obligation légale, d'écrire ?

Contrairement aux idées reçues (notamment en occident), « (...) rares sont les contrats pour lesquels les parties ont une obligation légale de passer par l'écrit ; l'exemple archétypique étant l'achat quotidien de la baguette de pain. Les achats mobiliers ne nécessitent pas de passer par l'écrit, pas plus que les contrats d'entreprise (...), ou que d'autres types de contrats.

Pour tous ces cas où l'écrit n'est pas légalement obligatoire, le contrat pourra donc être verbal, gestuel... Dans certains cas, le législateur, répondant à différentes considérations, oblige les parties à rédiger le contrat qui les lie. Généralement, il s'agit de protéger les parties (et notamment la plus faible) en les assurant de l'existence du moyen de la preuve en cas de conflit (...).

• Quelles sont les nécessités pratiques d'écrire ?

« (...) En dehors des cas où la loi impose que les parties à un contrat recourent à un écrit, il existe de nombreuses raisons pour elles, de s'en remettre à cet exercice, parfois contraignant, de la rédaction. On verra ainsi que l'écrit permet aux parties :

- de se connaître ;
- de communiquer ;
- d'exposer les « motifs » de leur relation contractuelle ;
- de déterminer le régime juridique applicable à leur relation contractuelle ;
- de clarifier leur relation à venir et de répondre – a priori – à différentes questions susceptibles de se poser ;
- de prouver l'existence de leur relation contractuelle ;
- d'inscrire dans la durée leur relation contractuelle et y fixer un terme (...) » ;

• Quelles sont les questions clés à se poser ?

« (...) Pour clarifier la relation qui s'instaure entre les cocontractants, les parties vont répondre aux questions suivantes :

- **Qui ?** On détermine le débiteur de l'obligation (une des parties).
- **A qui ?** On détermine le créancier de l'obligation (une des parties, ou (très rare) un tiers dans le cas de la stipulation pour autrui).
- **Quoi ?** Cf. objet du contrat ; il s'agit ici de préciser la chose (ou l'ouvrage), celle-ci devant exister, être possible et licite. Le problème avec les contrats d'entreprise (de prestation de services) est que l'ouvrage est parfois assez délicat à déterminer et que la prestation effectivement réalisée est finalement assez éloignée de la prestation due. (distinction entre obligation de moyens et obligation de résultats). Il est donc nécessaire en la matière d'accentuer les efforts des rédacteurs sur l'objet du contrat.
- **Où ?** Lieu d'exécution de la relation contractuelle.
- **Quand ?** Il s'agit là de préciser les délais : d'une part la durée du contrat, et d'autre part, les différentes échéances qui surviendront durant le temps de la relation contractuelle.
- **Comment ?** Modalités d'exécution de la prestation.
- Préciser le **prix** ? Le prix doit être déterminé ou déterminable et être licite (...).

• **Quelles mentions et clauses particulières doit comporter un contrat ?**

(...) Pour tous les cas où la loi n'exige pas le respect d'une forme particulière, la forme de l'écrit est libre. Les principales règles de forme devant être respectées en droit français sont les suivantes :

- Il est nécessaire de bien identifier les parties au contrat (...).
- Pour un contrat français (non international), l'emploi de la langue française, à l'exclusion de tout anglicisme, est obligatoire afin de ne pas contraindre le juge à traduire et interpréter les termes employés dans le contrat.
- Le contrat doit être paraphé et signé par toutes les parties (preuve du consentement).
- Il doit y avoir (au minimum) autant d'exemplaires originaux du contrat qu'il y a de parties.
- Le contrat doit être daté.
- Les différentes clauses du contrat ne doivent pas contenir de dispositions contradictoires...

(...) Si d'un point de vue juridique, rares sont les obligations qui contraignent le rédacteur contractuel (les mentions obligatoires étant peu nombreuses), d'un point de vue fonctionnel, il est préférable que le contrat contienne des dispositions qui permettront aux parties de revenir à la lettre du contrat de manière efficace durant le temps de leur relation contractuelle (...). Notamment, il est suggéré de :

- Déterminer le droit (la loi) applicable au contrat
- Identifier le juge compétent
- Qualifier le contrat
- Préciser la nature des obligations des cocontractants (les dispositions relatives à l'exécution « normale » du contrat)
- Prévoir les modalités d'exécution forcée ou de résiliation/résolution du contrat (différentes selon qu'il s'agit d'un contrat international, d'un contrat d'entreprise, d'un contrat cadre, d'un contrat de coopération, d'un Contrat de co-traitance, d'un Contrat de sous-traitance).

3. "Partenariat" : Les réflexions connexes

Comme cela a été souligné dans la rubrique précédente, la notion de "partenariat" n'est pas figée et la définition de ses contours est liée à son environnement.

Néanmoins, par delà les débats conjoncturels (liés aux contextes, aux opinions, etc.) ce chapitre va tenter de cerner les réflexions sous-jacentes. Sans prétendre à l'exhaustivité, il est possible schématiquement d'articuler le raisonnement autour des dialectiques suivantes :

- Le "partenariat" & la dimension financière
- Le "partenariat" & la notion de temps
- Le "partenariat" & les déplacements
- Le "partenariat" & le rapport à la norme
- Le "partenariat" & la participation populaire
- Le "partenariat" & les conflits
- Le "partenariat" & les espaces d'échange
- Le "partenariat" & les différentes formes de travail en commun
- Le "partenariat" & la professionnalisation
- Le "partenariat" & ses alternatives

• Le "partenariat" & la dimension financière

La quasi-totalité des textes consultés pour la réalisation de cette note, évoquent à un moment ou à un autre la problématique financière. Certains désignent clairement le partenariat comme un moyen d'accéder d'abord aux financements³⁰. D'autres au contraire voient une valeur ajoutée « (...) dans le partenariat, une tentative de rééquilibrer cette relation financière potentiellement porteuse de rapport de domination (...) »³¹.

Autrement dit, « le partenariat peut en effet être rapidement déséquilibré si celui qui amène la majorité des ressources impose -volontairement ou involontairement- des conditions à son ou ses partenaires.

Par ailleurs, l'évolution de l'accès aux financements en Europe et dans les pays de coopération rend aujourd'hui non seulement possible, mais également nécessaire, la recherche conjointe de moyens, puisque nombre de financements bi et multilatéraux ou de fondations européennes sont aujourd'hui accessibles -parfois plus aisément- aux ONG, organisations rurales et partenaires du Sud.

" L'autonomie, c'est choisir sa dépendance..." : tant pour les ONG du Nord que nos alliés au Sud, l'autonomie des partenaires dans une relation de partenariat, c'est aussi se donner les moyens du choix sur les sources de financement et leur diversification (...) »³².

• Le "partenariat" & la notion de temps

« La notion de temps est inséparable de celle de "partenariat" par le fait même qu'il s'agit d'une relation qui se construit au fur et à mesure de la collaboration. Une relation doit se baser sur la reconnaissance de l'autre et de soi-même, sur une confiance qui s'acquière dans l'action et dans le savoir être.

Il faut donc prendre le temps de se connaître, prendre le temps de mesurer les capacités réciproques, prendre le temps de comprendre les attentes mutuelles dans ce projet que l'on souhaite développer ensemble.

Ne pas prendre le temps, c'est privilégier le résultat au détriment de la relation, le court terme au détriment du long terme. C'est risquer de croire qu'on est d'accord alors que

³⁰ Le partenariat est l'un des 4 critères d'éligibilité pour l'accès aux lignes budgétaires de l'Union Européenne (B7 – 6000 ou nouvelle BL 21-02 03).

³¹ Annexe 1 – "Le partenariat au CFFD" – In Propositions de travail sur la notion de partenariat Nord Sud - Coordination SUD - 18 mars 2004.

³² Texte collectif sous la coordination de Carlos CUBILLOS (VSF) et Frédéric APOLLIN (Cicda) ;

"Renforcement de la société civile, politique d'alliances et partenariat" ; in Traverses N°14, juin 2004, pages 14.

fondamentalement on interprète les propositions, les actes, les décisions de façons différentes. Trop souvent on découvre les différences de compréhension plus tard, trop tard, laissant s'installer une relation basée sur la non confiance, la suspicion. Le risque est alors de chercher à reprendre le pouvoir pour arriver à ses fins (aux résultats attendus) coûte que coûte.

Se donner les moyens de construire une relation de partenariat, c'est démarrer sur un petit projet bien délimité, ayant des objectifs précis à court terme, partant de la demande de l'organisation locale (...) »³³.

- **Le "partenariat" & les déplacements**

Il est difficile d'envisager un partenariat sans rencontre des idées mais également des personnes et des lieux. Même si cette affirmation semble une évidence, il existe de nombreux partenariats qui se limitent à des réunions dans des bureaux ou parfois même sans contact physique direct. C'est surtout le cas de grosses structures ayant des collaborateurs spécifiques pour chaque niveau d'intervention. Bien entendu les nouvelles techniques de l'information peuvent suppléer dans une certaine mesure l'absence de déplacement. Néanmoins le fait de se rendre sur l'univers de l'autre n'est pas sans effet.

« Les déplacements (...) permettent dans un premier temps de construire une représentation matérielle des conditions de vie (...). Mais ils ne conduisent pas obligatoirement à la capacité d'analyser les situations à partir des valeurs de l'autre. Les séjours prolongés ou la succession de séjours de courte durée, contribuent à approfondir l'analyse des situations. Mais d'autres facteurs et notamment les capacités individuelles à appréhender l'altérité jouent alors un rôle prépondérant.

Les voyages ne permettent donc pas à eux seuls de fonder l'ouverture au monde, mais ils en sont un élément moteur. Dans le cadre d'une coopération décentralisée (par exemple), s'inscrivant dans la durée, entre des populations vivant sur des territoires différents, les échanges de personnes apparaissent comme nettement plus pertinents que le financement d'investissements à la durée de vie souvent éphémère »³⁴.

- **Le "partenariat" & le rapport à la norme**

Au-delà des indicateurs énoncés en première partie de cette note, de nombreux acteurs relativisent cette approche normative afin de réinscrire l'identification du partenaire dans le cadre d'une stratégie clairement définie.

En effet, il apparaît que *« l'utilisation de ces critères ne résout cependant pas la question du choix d'un partenaire : choisit-on "le meilleur" ou au contraire celui qu'il faut renforcer ? En aucun cas la seule analyse sur la base de ces critères permet de définir un choix partenarial : c'est l'analyse de contextes et d'acteurs qui nous aide à identifier le ou les partenaires potentiels, qui nous permet de confirmer un choix ou d'adapter le mode de partenariat et les modalités concrètes de coopération. Il est ainsi possible d'appuyer une fédération paysanne à forte légitimité et ancrage social au niveau national, même si ses capacités administratives sont par exemple très faibles : les modalités de partenariat seront ajustées en conséquence »³⁵.*

Le choix du partenaire, s'appuie également sur des principes de réalité. Par exemple, pour réaliser un projet, il peut être nécessaire de travailler avec tel ou tel partenaire local car il est le seul présent dans la zone identifiée ou avec tel ou tel organisme international car il est le plus sensible au type d'actions retenues. Autrement dit, cela suppose de la part de l'opérateur de savoir si la "fin justifie les moyens".

- **Le "partenariat" & la participation populaire**

³³ "Comprendre le partenariat pour mieux construire nos collaborations", Handicap International, Cahier technique, Novembre 2002, p 77.

³⁴ CIEDEL ; Gilbert GRAUGNARD ; Evaluation CG22 ; Agadez ; Décembre 2003 ; p 14

³⁵ Texte collectif sous la coordination de Carlos CUBILLOS (VSF) et Frédéric APOLLIN (Cicda) ;

"Renforcement de la société civile, politique d'alliances et partenariat" ; in Traverses N°14, juin 2004, pages 13.

Selon les contextes, le concept de "partenariat" est régulièrement associé à celui de "participation populaire"³⁶. Si les deux notions sous-tendent le fait de partager une certaine souveraineté suite à un processus participatif, la confusion induit des biais préjudiciables. En effet, il peut y avoir "partenariat" entre différentes entités (ex : la banque mondiale, une association nationale, une structure locale, etc.) sans qu'il y ait eu "participation populaire". En revanche, la participation populaire ne peut se concrétiser sans partenariat avec les différentes organisations représentées. Cela n'enlève rien à l'intérêt de chaque notion mais cette distinction évite de croire par exemple que l'on travaille avec une vaste assise populaire dès lors que l'on collabore avec des partenaires locaux (le partenaire pouvant être ainsi un relais mais aussi un écran).

• Le "partenariat" & la mésentente

Depuis quelques d'années le discours sur le partenariat a sensiblement évolué. Après la phase d'idéalisation qui prêtait à ce mode d'intervention, de nombreuses vertus, le discours et aujourd'hui beaucoup plus pragmatique. Dans cette logique, le rapport conflictuel est envisagé comme étant le plus souvent un élément positif du changement social dans la mesure où ce conflit est géré.

« Paradoxalement, c'est le malentendu qui peut nous aider à sortir de la méprise. A condition que le malentendu soit entendu, dramatisé (au sens de mis en scène) et élaboré. Un tel processus est la preuve que la rencontre de l'autre se vit bien sous le signe de l'altérité, alors que quand on s'entend trop vite, c'est souvent parce que l'on ne s'est pas rencontré ! Je ne sais pas s'il y a toujours du bon dans le malentendu mais il y a toujours du vrai !

"Bien entendu", le malentendu devient une chance possible d'explication : c'est parce qu'on ne se comprend pas qu'il faut continuer à s'expliquer. Le malentendu est alors une occasion de traduction, zone où l'incommunicabilité entre gens et entre cultures en arrive à devoir transiger (...).

D'une certaine manière, le malentendu est constitutif de notre situation, celle d'être des étrangers les uns pour les autres. Les actes, les paroles, ne sont pas pris dans le même réseau d'interprétation à la fois parce que nous n'avons pas les mêmes référents culturels et parce que nous sommes pris les uns et les autres dans des mouvements projectifs extrêmement forts (...)³⁷.

• Le "partenariat" & les espaces d'échange

« Le partenariat n'est pas figé ; il doit pouvoir évoluer en fonction de l'évolution des contextes et des besoins, de l'évolution des compétences, de l'évolution des rôles. Il est donc important de prévoir, à l'échelle d'une région ou d'un pays, des espaces et des mécanismes permanents entre les partenaires :

- *de gestion des relations inter-institutionnelles et de discussion de la pertinence des actions collectivement engagées ;*
- *de discussion et débat sur les méthodologies et approches utilisées ;*
- *de suivi des stratégies d'intervention et des actions (suivi et évaluation) ;*
- *pour définir le contenu d'une participation concertée dans des espaces de débats politiques.*

Ces espaces stratégiques d'échange avec les partenaires doivent permettre aux partenaires en charge des décisions politiques, des exécutions de projets de participer, au-delà même d'une action spécifique, à l'amélioration permanente des stratégies institutionnelles de coopération (...). Des personnes ressources peuvent être associées à ces commissions afin d'alimenter (les) réflexions (...) avec un regard externe et d'autres compétences ».

³⁶ « La participation populaire consiste à restituer à la population locale un pouvoir d'initiative et de décision dans la définition et la mise en œuvre des actions et programmes qui concernent son propre avenir ; elle consiste à reconnaître la population (...) comme un acteur du changement, comme un partenaire à part entière » (CIEDEL ; Bernard Husson, 1992).

³⁷ Serge Baqué In "Comprendre le partenariat pour mieux construire nos collaborations", Handicap International, Cahier technique, Novembre 2002, p 3.

- **Le "partenariat" & les différentes formes de travail en commun**

Le fait de travailler avec une autre personne, une autre structure ou une autre entité sociale (syndicat, groupement, réseau, etc.) n'implique pas de fait un partenariat. Pour étayer le propos, il est nécessaire de bien faire la différence entre les cinq formes suivantes de "travail en commun"³⁸ :

- L'information (a): Action d'un acteur qui donne à connaître à un autre ses opinions, décisions, propositions sur un thème donné. Il s'agit d'un acte unilatéral d'une personne ou d'une institution qui ne requiert pas de l'accord des autres acteurs.
- La consultation (b): Action visant à prendre connaissance de l'opinion, des intentions, des préférences des autres sur un thème défini. Il s'agit alors d'un échange, d'un dialogue.
- La concertation (c): Processus de délibération entre acteurs qui conduit à l'obtention d'accords volontaires et qui limite les différences entre acteurs aux intérêts différents.
- La coordination (d): Rendre compatible les actions des différents acteurs travaillant séparément pour les rendre plus cohérentes et améliorer ainsi les résultats de chacun. Il s'agit alors de partager des critères en relation à l'action pour obtenir une meilleure complémentarité.
- La coopération (e): Partage de responsabilités et de ressources entre différents acteurs dans l'exécution d'activités communes. Il s'agit alors de réaliser ensemble une action.

Dans les 2 premières définitions (a & b) il ne s'agit pas de "partenariat" même si elles peuvent en constituer une étape. Cette notion de "partenariat" est plus généralement réservée pour désigner les trois dernières formes (c, d & e) sachant qu'il y a souvent débat sur celle du milieu (c).

- **Le "partenariat" & la professionnalisation**

L'émergence générale de la notion de "partenariat" pousse de nombreux organismes à développer des formations dans ce domaine. Sur le plan international les grandes agences de développement œuvrent en ce sens. Des instituts spécialisés sur la question proposent même des modules à la carte à l'intention des différents opérateurs (INTRAC³⁹, Capacity⁴⁰, CIEDEL, etc.). Sur le plan national on observe le même mouvement.

En France par exemple les formations existantes dans le champ social sont dorénavant modifiées en conséquence. « *Dans chaque référentiel de compétences des modes d'intervention professionnelle, on retrouve systématiquement ce souci du partenariat pour réaliser sa mission spécifique en appui à la résolution, dans l'environnement, d'un problème commun à tous les acteurs (...)* »⁴¹.

Autrement dit, ce mouvement témoigne sinon de l'arrivée d'une nouvelle "profession"⁴², pour le moins d'une émergence de cette dimension comme élément central des métiers déjà constitués. En effet par nature (cf. partie 1) le "partenariat" est toujours relié à l'action donc à un objet ciblé (ex : le "partenariat" en entreprise, conduite de projet de développement et "partenariat", etc.).

- **Le "partenariat" & ses alternatives**

« L'exécution directe ou la co-exécution de projets créent parfois des malentendus sur les rôles de chacun des partenaires, outre le fait qu'elles débouchent souvent sur des difficultés à viabiliser les actions mises en œuvre à long terme. Cette évolution ne signifie cependant pas l'abandon de toute forme d'exécution directe ou co-exécution. Celle-ci ne devrait néanmoins être envisagée dans le futur que lorsque le partenaire ne souhaite ni ne peut techniquement

³⁸ Source : Guia de Orientacion : Funcionamiento de Mesa de Coordinacion ; Alba Gamarra y Martha Cruz, Peru, MITINCI Industria ; julio 2001 ; p 15, 16.

³⁹ www.intrac.org

⁴⁰ www.capacity.org

⁴¹ ABITBOL Jean Luc; "Le partenariat dans le champ de l'action sociale, éducative et culturelle"; Mémoire de DESS; Faculté d'anthropologie et de sociologie; Lyon 2 Avril 2004, P25.

⁴² Au sens sociologique de création d'un corps constitué avec ses formations, ses systèmes de régulations, etc. (ex : les médecins, les journalistes, etc.).

assumer cette exécution ; ou encore lorsque nous souhaitons intervenir dans des zones marginalisées et isolées marquées par l'absence de partenaire local fort. Dans ce cas toutefois, l'objectif devrait être d'arriver à renforcer un acteur local ou d'attirer l'attention d'un partenaire sur ces régions »⁴³.

Cette réflexion conduit certains acteurs nationaux et internationaux à "**déléguer de plus en plus la maîtrise d'œuvre**" des actions envisagées et financées »⁴⁴ aux acteurs locaux, chaque fois que ceux-ci souhaitent l'assumer et en ont les capacités.

⁴³ Texte collectif sous la coordination de Carlos CUBILLOS (VSF) et Frédéric APOLLIN (Cicda) ;

⁴⁴ 'Renforcement de la société civile, politique d'alliances et partenariat' ; in Traverses N°14, juin 2004, pages 19.

⁴⁴ Même source

4. En guise de conclusion

Par un effort de définition, par un exposé des différents processus de mise en œuvre, par une revue des réflexions attenantes, cette note a tenté de rendre compte de la diversité mais aussi de la profondeur de la notion de "partenariat". Cette richesse se manifeste sur le plan des modalités de mise en œuvre mais également par rapport aux implications stratégiques que cela induit.

- **Sur le plan opératoire** la démarche peut se résumer par :
 - La réalisation d'un « diagnostic partagé et concerté des problématiques, des acteurs et des intérêts de chacun des partenaires ;
 - La nécessaire définition des rôles, concertée, formalisée, régulièrement évaluée, et éventuellement redéfinie en fonction de l'évolution des besoins ;
 - L'élaboration collective de conventions ;
 - La création d'espaces et mécanismes de suivi-évaluation de la coopération partenariale et des activités menées, qui puissent rester ouverts à des personnes externes aux organisations partenaires ;
 - L'obtention des moyens financiers qui doivent être diversifiés et recherchés par l'ensemble des partenaires au Nord comme au Sud, pour viabiliser à court et moyen terme l'action collectivement construite et engagée ;
 - La mobilisation des ressources humaines caractérisées par un souci d'écoute et de respect mutuel. Celles-ci peuvent se matérialiser par de l'assistance technique, ou des missions, et promouvoir des échanges d'expériences entre partenaires du Sud »⁴⁵.
- **Sur le plan stratégique**, la démarche passe par une phase réflexive.

En fait, que l'on se place sous l'angle d'une collectivité territoriale, d'une structure locale, nationale ou internationale ou de toutes autres formes d'organisations du secteur privé ou public, la manière d'envisager le partenariat est porteur d'une vision du monde. Cela revient à réfléchir sur l'approche générale du développement mais aussi sur les éléments plus intimes de sa propre relation à autrui en fonction de ses enjeux, de son histoire, de son éthique.

« Penser au partenariat, c'est à priori penser les modalités et les raisons d'une relation à autrui. Il semble évident qu'il faille donc penser la place de cet autre (...). Le "partenariat" est parfois vu par les instances locales comme une autre forme de domination, plus douce que l'attitude coloniale (cf Herman Mukwege ibid). Les acteurs internationaux proposeraient des règles du jeu qui seraient toujours à leur avantage. Cette constatation se révèle pertinente quand on note l'homogénéisation des procédures et des modes d'action (dynamique projet et logique contractuelle). Le principal reproche fait aux acteurs du nord se rapporte à la place des acteurs du sud dans les processus de décision et la gestion des ressources affectées aux projets. Cela se cristallise ainsi sur la question de la confiance. Cependant, les contraintes des bailleurs de fond ainsi que la logique du "parapluie" qui tend à prévaloir de plus en plus dans le milieu de la solidarité internationale ne sont pas propices au dogmatisme "solidaire". En effet, chaque acteur de la chaîne de financement des activités et de la mise en œuvre doit "se couvrir" et cerner aux mieux ses responsabilités afin d'éviter d'être pris à défaut en terme de bonne gestion ou de respect de ses obligations contractuelles (...) »⁴⁶.

Autrement dit, alors que les motivations poussent les protagonistes à faire confiance aux partenaires, les risques liés aux contraintes financières et organisationnelles peuvent générer des tensions potentiellement parasitantes pour la fluidité des échanges. Etre vigilant, sur ce point constitue donc un enjeu crucial pour la qualité du "partenariat".

⁴⁵ Texte collectif sous la coordination de Carlos CUBILLOS (VSF) et Frédéric APOLLIN (Cicda) ;

« Renforcement de la société civile, politique d'alliances et partenariat » ; in Traverses N°14, juin 2004, pages 18.

⁴⁶ « Comprendre le partenariat pour mieux construire nos collaborations », Handicap International, Cahier technique, Novembre 2002, p 77.

5. Bibliographie sélective

NB : Cette bibliographie est composée de trois parties distinctes. La première rappelle les principales sources utilisées pour la constitution de cette note. La seconde fait une compilation ciblée des bibliographies de deux dossiers de références⁴⁷. La troisième présente quelques sites web.

5.1. Principales sources utilisées pour l'élaboration de la note de synthèse

- ❖ ABITBOL Jean Luc; "Le partenariat dans le champ de l'action sociale, éducative et culturelle"; Mémoire de DESS; Faculté d'anthropologie et de sociologie; Lyon 2 Avril 2004, 100 p.
- ❖ BOUDADOUX, DE GROMBRUGHE., DOUXCHAMPS., GUENEAU., NIEUWXERK., *Cheminements d'une action de développement*, Paris, L'Harmattan, 1992.
- ❖ CCFD ; Annexe 1 – "Le partenariat au CCFD"– In Propositions de travail sur la notion de partenariat Nord Sud - Coordination SUD - 18 mars 2004.
- ❖ FDH ; Annexe 2 – "Le partenariat vu par Frère des Hommes"– In Propositions de travail sur la notion de partenariat Nord Sud - Coordination SUD - 18 mars 2004.
- ❖ GAMARRA A et CRUZ M ; Guia de Orientacion : Funcionamiento de Mesa de Coordinacion ; Peru, MITINCI Industria ; julio 2001 ; p 15, 16.
- ❖ Collectif sous la coordination de Carlos CUBILLOS (VSF) et Frédéric APOLLIN (Cicda) ; "Renforcement de la société civile, politique d'alliances et partenariat"; in Traverses N°14, juin 2004.
- ❖ GRAUGNARD G ; CIEDEL ; Evaluation CG22 ; Agadez ; Décembre 2003 ; p 14
- ❖ GRET ; Document de travail de la Direction scientifique N°11 ; Frédéric MAR ; Août 1999.
- ❖ HANDICAP INTERNATIONAL ; Manuel de références ; Edition 2001.
- ❖ HANDICAP INTERNATIONAL ; "Comprendre le partenariat pour mieux construire nos collaborations", Cahier technique, Novembre 2002, 87 p.
- ❖ HUSSON Bernard ; in *Recherche pour la diversification et la contractualisation des rapports entre les ONG et les institutions publiques*. Commission Coopération Développement. 1991.
- ❖ LECOMTE B, VACHON C, *Aider, c'est pas donné !* Cahier n°1 : Débattre de notre envie d'aider, GRAD - RITIMO, Genève, 2002.
- ❖ PAJOT Clémence ; Coordination SUD Pratiques des OSI françaises en matière de partenariat : état des lieux - *Les Nouvelles de SUD*, n° 99, juin 2004
- ❖ RAKOTONDRA MANA Stanislas ; in *Les échanges paysans : base de notre partenariat. « Une rencontre entre agriculteurs du Nord et du Sud »*. Compte rendu des journées nationales 3-4 avril 1996. AFDI.
- ❖ Rencontre régionale de Strasbourg. 4 mars 1999. in *Rencontres Nationales de la Coopération Décentralisée*. Actes. 1999.
- ❖ SAULNIER Emmanuel ; note de synthèse sur la notion de "Société Civile" ; PROFEL ; CIEDEL ; Octobre 2004, 15 p.
- ❖ THOME Olivier ; CIEDEL, "La gestion de projets de développement", document provisoire, Olivier Thomé, février 2004 ;
- ❖ VINCENT Pascale – CIEDEL – 2000 – Support de cours.
- ❖ VSF-RESACOOOP ; *Nouveaux pouvoirs locaux, nouvelles coopérations*. Actes des Universités de Printemps 23-24 mars 2001. Fiche méthodologique UP n°3.

5.2. Compilation ciblée des bibliographies de secondes mains

- ❖ BERGER (G.), LANGOUET (G.), 1995, "Le partenariat : efficacité et signification", in ZAY (D.), GONNIN-BOLO (A.)

⁴⁷ **Document 1** : "Le partenariat : histoire et essai de définition" ; actes de la journée nationale de OZP ; 5 mai 2001 ; Corinne MERINI ; <http://perso.club-internet.fr>.

Document 2 : "Comprendre le partenariat pour mieux construire nos collaborations", Handicap International, Cahier technique, Novembre 2002, 87 p.

- ❖ BERTHY Cathy; « Hidden Blockage to Sustainability », septembre 1997, Mémoire de Master in Community Disabilities Studies for Developing Countries, Institute of Child Health, Londres.
- ❖ CORBIN A, « Capitalisation du programme franco burundais de partenariat », TECHNAP, juin 1999.
- ❖ CROZIER (M.), FRIEDBERG (E.), 1977, *L'acteur et le système*. Paris, Le Seuil, 498 p.
- ❖ FINO & GHINET ; IUED « Demarche d'appui institutionnel », Genève, 1994.
- ❖ FISHER & URY ; « Comment réussir une négociation ? », Seuil, Paris, 1981
- ❖ GLASMAN (D.) et l'équipe du CRE, 1991. "Le partenariat au sein des ZEP. Conflit et/ou collaboration ?", *Migrants Formation*, n° 85, pp. 23-48.
- ❖ GRAD ; « 6 outils pour construire des partenariats durables »
- ❖ HANDICAP INTERNATIONAL ; « Etat du déroulement du partenariat Nord-Sud » Herman Mukwege, Rapport de stage.
- ❖ HANDICAP INTERNATIONAL ; 2000 ; « Logique de programmation »
- ❖ HEEREN N & RAHMAN; CIEDEL / Action Aid; « Evaluation of the partnership in the SAR ACORD Programme », 1999.
- ❖ Human Resource Development « The partnership handbook », Canada, 1997
- ❖ IIED UK, « Participatory learning & action, a trainer's guide » IIED UK, 1995.
- ❖ LE MOIGNE (J.-L.), 1993, *La modélisation des systèmes complexes*. Paris, Dunod, 178 p.
- ❖ MERINI (C.), 1994, "Modèles de fonctionnement du partenariat et typologie des réseaux", et "Collaboration / didactique / apprentissage", in ZAY (D.) (dir.). *La formation des enseignants au partenariat, une réponse à la demande sociale ?*, Paris, PUF.
- ❖ MERINI (C.), 1994, *De la formation en partenariat à la formation au partenariat*, thèse de Doctorat de l'Université de Paris VIII dirigée par G. Berger, 542 p.
- ❖ MERINI (C.), 1999, *La formation en partenariat, de la modélisation à une application*. Paris, L'Harmattan, 229 p.
- ❖ RICK james, INTRAC ; « Demystifying Organisation development » (1998).
- ❖ ZAY (D.) (dir.), 1997, Le partenariat : définitions, enjeux, pratiques (dossier). *Éducation permanente*, n° 131, juillet.

5.2. Principaux sites web sur le thème du "partenariat".

- ❖ www.capacity.org
- ❖ www.globenet.org; Texte d'introduction sur la notion de réciprocité ; CITÉS UNIES FRANCE - Yannick LECHEVALLIER - 60, rue La Boétie - 75008 Paris
- ❖ <http://perso.club-internet.fr>. "le partenariat : histoire et essai de définition" ; actes de la journée nationale de OZP ; 5 mai 2001 ; Corinne MERINI
- ❖ www.intrac.org