



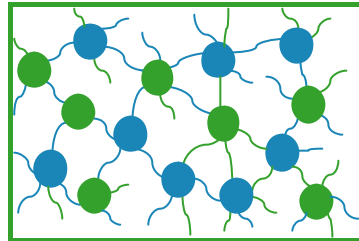
enda graf diapol

Environnements Sociétés - Recherches Actions Formations - Prospectives Dialogues Politiques



# CONSTRUIRE, GÉRER ÉVALUER UN PARTENARIAT

## OUTILS ET SUPPORTS



**« Plus on est relié à d'autres,  
plus on a de chances de se développer soi-  
même et de porter le changement  
à la fois chez soi et chez les autres. »**

2009



## SOMMAIRE

Avant-propos	p 3-4
Contexte	p 5-6
Projet de recherche action sur le partenariat	p 7
Pourquoi un recueil d'outils et de supports ?	p 8
Partenariat ?	p 9-11
Etapes et outils /supports d'une relation de partenariat	p 12
I. Construction d'un partenariat	p 13-35
II. Communication	p 36-39
III. Contractualisation d'un partenariat	p 40-44
IV. Gestion d'un partenariat	p 45-50
V. Évaluation d'un partenariat	p 51-54
VI. Capitalisation	p 55-57
VII. Clôture d'un partenariat	p 58
VIII. Mot de conclusion	p 59



## AVANT - PROPOS

Les entités Enda Graf et Enda Diapol, issues de et associées à l'organisation Enda Tiers Monde partageant entre autres une vision commune, des valeurs, des principes similaires, ont naturellement décidé de se mettre en réseau afin d'accroître leur cohérence et leur impact au sein de la société. Ceci en s'appuyant autant sur l'identité des visions en termes de finalités et de gouvernance ainsi que sur la complémentarité des approches, échelles et dimensions du développement qu'elles ont investi.

Le **Réseau Enda Graf Diapol** est quelque part une application de nos réflexions sur la meilleure manière d'articuler autonomie et convergence, liberté d'initiative et responsabilité, spécificités et solidarité. Aussi la gestion des relations et la régulation d'ensemble nous ont fortement préoccupés, d'où notre intérêt sur la question du partenariat, dans un double mouvement. Partenariat à l'interne du réseau, puisque les composantes agissent dans une solidarité politique sur la base de leur autonomie. Partenariat entre le Réseau et les autres acteurs présents dans les champs sociaux que nous investissons, puisque nous ne pouvons réaliser notre mission qu'en nous articulant avec un mouvement social plus large.

Le **Partenariat** est une notion à la mode, qui est peut-être victime de son propre succès dans la mesure où chacun est persuadé d'en maîtriser les contours .

Dans la **recherche-action** de laquelle est issue ce recueil, nous nous sommes essayés à une approche du partenariat qui nous a semblé innovante et rafraichissante : nous nous sommes évertués à l'envisager non pas seulement comme une question **technique** mais d'abord et surtout comme **une question politique**, au sens noble du terme. Le partenariat est vraiment ce qui peut fournir le moyen d'ajuster en commun les règles du vivre en commun, ce qui rend ces règles plus fortes, plus prégnantes et plus largement appropriées / appliquées.

Nous avons noté que les tendances à une reproduction organique des institutions sociales et politiques sont l'un des obstacles qui restreignant l'impact des projets / programmes et plombent les partenariats les plus prometteurs ; C'est pour cela que nous agissons afin que les organisations / institutions réinvestissent leur vocation première ou leur « raison d'être » (à travers la réflexivité dans les processus de développement institutionnel). Nous cherchons également à développer la prise de conscience de la nécessité de s'ajuster aux autres pour réussir sa propre mission. Le partenariat et la mutualisation des ressources, des compétences et du capital social sont la base d'un décloisonnement durable. Le partenariat suppose ainsi d'apprendre à se connaître mutuellement, de négocier les termes de leurs échanges et de leurs apports réciproques. Les différentes familles d'acteurs, ayant une plus value et des intérêts différents, ne pourront atteindre leur objectif sans s'ouvrir, créer le dialogue avec l'autre. Ainsi, de nouveaux rapports, dépassant les stéréotypes et les clivages, peuvent être conçus.

Mais il est vrai que nous avons quand même besoin d'outils et supports pour mieux faire face aux exigences d'une démarche partenariale. Nous avons été habitués à rationaliser nos efforts dans la



conduite des « activités » et à concevoir que le partenariat n'est qu'un ingrédient supplémentaire pour la réussite de ces dernières.

Ces **outils et supports** ne sont pas, bien entendu, des recettes qu'il suffit d'appliquer pour résoudre l'épineuse question des relations. Bâtir une dynamique partenariale adéquate entraîne forcément la nécessité de toucher à la culture organisationnelle et la rendre conforme aux exigences du contexte et aux finalités sociétales, tout en prenant compte des contraintes des acteurs.

Nous espérons qu'en partageant le récit de notre propre itinéraire, celui-ci se trouvera conforté et nourri par les apports des uns et des autres, porteurs eux-aussi de vécus et de savoirs originaux. Il ne s'agit pas pour nous de nous offrir en modèle mais plutôt d'exposer nos vues et de nous exposer aux autres pour pouvoir corriger nos lacunes et renforcer nos acquis.

Bonne lecture



## CONTEXTE

Les avatars du développement, le caractère décalé de ses procédures et ses échecs probants ont rendu le **dialogue très difficile entre les différentes catégories d'acteurs**, et la **fracture** s'accroît de plus en plus. Parallèlement, on constate une **réelle difficulté d'associer et d'être associé à la définition des règles du jeu (socio-économique, politique, etc.)** et plus globalement à la **fonction de régulation**.

Les relations de méfiance, «faire-valoir», de gouvernants à gouvernés, « faire-faire », établissant une **hiérarchisation entre les acteurs**, sont les plus répandues. C'est le cas de celles entre les Etats et la Société Civile (ONG incluse) mais aussi entre les ONG et les autres acteurs de la Société Civile (« Les ONG gagnent de l'argent sur notre dos »), instaurant, pour certains, des **rapports de force**, au moment même où les discours parlent de **solidarité, d'inclusion et de justice sociale**.

Dans ce contexte caractérisé par l'absence ou la faible autonomie des acteurs une concurrence non régulée, les **Institutions Financières Internationales ont de plus en plus de pouvoir de décision**. De surcroît, le constat d'un manque ou d'une **perte de souveraineté de l'Etat face à l'IFI** se vérifie et devient lourd de conséquences. Néanmoins, **l'émergence d'autres types d'acteurs dans la gouvernance de la société** (affirmation de groupes organisés au sein de la société citoyenne) rend **nécessaire des ajustements, pour les ONG, par rapport à leurs rôles et leurs fonctions**.

Si l'on ne fait pas évoluer la situation, la **tendance** ira vers la **consolidation** de ce type de **relations d'affrontement et de méfiance** entre les différents acteurs, ce qui augmentera **l'enfermement et le repli sur soi** de chaque catégorie d'acteurs. Dans ce contexte, il est fort à craindre que la société s'enfonce encore plus dans la **précarité, la pauvreté économique, sociale et politique**. Le délitement des relations entre les acteurs sociaux leur enlève habituellement le pouvoir **d'agir sur leur environnement et leur futur** qui seront forcément **décidés et organisés par d'autres**.

### Quels projets alternatifs avons-nous ?

Nous avons donc choisi des alternatives en remettant en question nos visions et nos pratiques de partenariat. Ainsi nous espérons tendre vers des relations équitables et horizontales, de confiance et de transparence, d'échanges, de complémentarité, etc. Nous postulons que le changement est l'affaire de tous et une action efficace à l'échelle de la société est celle qui articule les initiatives d'acteurs divers. Dès lors il faudrait systématiser les démarches partenariales et faciliter les rapports entre acteurs.

Cependant une véritable relation de partenariat suscite bien souvent des craintes telles que la perte de son identité, de son indépendance, bien d'autres réflexes qui aboutissent aussi à une difficulté de remettre en question ses pratiques. Cette réflexion par rapport au partenariat coûte donc en temps et en énergie. De plus, le processus n'étant jamais achevé, nous devons suivre et évaluer nos pratiques et nos relations de partenariats, afin d'obtenir un impact durable et effectif.



Les acteurs sont bien souvent très outillés quant à la gestion de projet mais ne possèdent pas de fil conducteur quant à la gestion de relations de partenariat. Il s'agissait donc de les doter d'outils et de support pour qu'ils soient à même de maîtriser le processus de mobilisation de partenaires, de la construction, à la gestion et à l'évaluation des relations.



## PROJET DE RECHERCHE ACTION SUR LE PARTENARIAT

### **Vision du Réseau Enda Graf Diapol sur le partenariat :**

- ✍ Le **changement** est **l'affaire de tous** et une action efficace à l'échelle de la société est celle qui **articule les initiatives d'acteurs** divers. Dès lors il faudrait systématiser les démarches partenariales et faciliter les rapports entre les acteurs,
- ✍ L'organisation se positionne dans un **rôle d'interface, de médiateur et de centre de ressource** pour favoriser les dynamiques de partenariat,
- ✍ Le **partenariat** est perçu comme une **stratégie** pour l'obtention d'un **impact durable et effectif**. Il représente un **outil incontestable** pour l'atteinte d'un changement partagé par tous.

### **Objectif général :**

Contribuer au changement politique et social en recréant du lien socio organisationnel, en visant la redistribution et le partage des rôles par tous les acteurs afin d'atteindre une gouvernance inclusive.

### **Objectifs spécifiques :**

- ✍ Contribuer à l'amélioration des pratiques et visions partenariales au sein de notre Réseau, afin de promouvoir des concepts tels que la cogestion, la transparence, le dialogue, l'horizontalité... accompagner les acteurs à penser et gérer le partenariat stratégiquement et sur le long terme ;
- ✍ Contribuer à l'amélioration des relations partenariales pour une mise en réseau effective et constructive des acteurs sociaux (membres du réseau et partenaires limitrophes) ;
- ✍ Contribuer à la promotion de nouvelles formes de partenariat, d'organisation, de décision ;
- ✍ Propagation des réflexions, des outils, de ce projet sur le partenariat à l'extérieur du Réseau.

### **Résultats attendus :**

- ✍ **Meilleure maîtrise du processus** de construction de la relation de partenariat au sein du réseau ;
- ✍ **Accompagnement** des organisations associées dans le diagnostic, la mise en perspective et l'amélioration de leurs démarches de partenariat ;
- ✍ Contribution à la **mise en place d'une communication optimisée** entre les organisations associées au réseau et les partenaires limitrophes ;
- ✍ **Développement d'un Réseau dense** de partenaires stratégiques .



## POURQUOI UN RECUEIL D'OUTILS ET DE SUPPORTS ?

Rappelons d'abord que notre projet de recherche-action partait de la réflexion et d'expérimentations en notre sein afin de modéliser des démarches et des outils pour en faire bénéficier le plus grand nombre.

Cette modélisation a abouti à ce recueil d'outils et de supports afin de donner une base, un fil conducteur aux acteurs qui souhaiteraient mobiliser des partenaires. Il s'agit de les accompagner dans la construction, la gestion et l'évaluation d'un partenariat. Ainsi nous espérons ensemble généraliser des pratiques de partenariat plus équitables et horizontales permettant d'aboutir à de nouveaux modes de régulation.

Ce recueil doit également permettre et favoriser le questionnement et l'évolution dans nos réflexions, dans les pratiques de partenariat, et *in fine* de régulation au sein de sociétés. Cette réflexion et remise en question se rapportent tout d'abord au contexte conditionnant notre environnement, à nous-mêmes en tant qu'organisation et possible acteur de changement, de nos partenaires, des relations et de leurs impacts, etc.

Il a été conçu pour susciter la réflexion sans pour autant s'éloigner de l'aspect pratique afin qu'il accompagne chacun au quotidien. Il proposera des démarches, des outils, des supports, des suggestions, des exemples concrets pour faciliter la gestion d'une relation dans ses différentes étapes.

Ces démarches, outils et supports ont été systématisés afin qu'ils puissent être réadaptés à différents contextes et que chacun puisse se les approprier. Il est nécessaire que chacun les contextualise et les adapte à ses exigences et ses contraintes. De plus, comme nous nous trouvons dans des dynamiques évolutives, ce guide constitue une base, qui sera en perpétuel évolution et adaptation. Il n'est donc aucunement figé il devrait pouvoir être enrichi par les réactions et suggestions d'adaptations.





## PARTENARIAT ?

Le partenariat se révèle être ces dernières années, un concept à la mode et à toutes les sauces . L'utilisation du concept reste bien souvent superficielle et/ou technique. Nous ne concevons bien souvent le partenariat que dans le cadre de l'exécution de projets, de façon très fonctionnelle et limitée à un objet ou besoin donné. Nous pourrions dire, à la suite de nos constats, que ce type de relation s'apparente plutôt à de la simple collaboration. Le concept de partenariat, quant à lui, revêt une dimension plus large et plus profonde. Comme nous le verrons ci-dessous, la relation de partenariat reflète un processus de réflexion chez soi et avec l'autre, en perpétuelle évolution et réadaptation, afin de s'enrichir mutuellement. Elle vise un équilibre maximal dans la mise en synergie et la convergence entre parties prenantes.

### Définition du partenariat :

**Le partenariat est une relation dans laquelle au moins deux parties ayant des objectifs compatibles s'entendent pour travailler en commun, partager les risques ainsi que les résultats ou les gains.**

Le partenariat suppose la prise de décisions en commun, le partage des risques, du pouvoir, des avantages et des responsabilités. Il devrait ajouter de la valeur aux produits et services respectifs offerts par chaque partenaire ainsi qu'à la situation de chacun. Dans un partenariat, c'est donnant-donnant. Il s'agit de donner et de recevoir.

Il faut des attitudes, des valeurs, des compétences et des connaissances particulières pour amener des gens très différents à former un groupe, à mettre leurs ressources en commun, à échanger des idées et à mettre en pratique le fruit de leur réflexion. Il se base sur le partage d'une vision, d'intérêts, d'objectifs, de responsabilités. Il part d'une réelle volonté de collaborer ensemble.

Le véritable partenariat (au sens strict du terme) établit une relation formelle entre les membres du groupe. Normalement, ces derniers ont leur propre identité à l'extérieur du partenariat et doivent rendre des comptes à d'autres, de manière indépendante, en plus de devoir le faire au sein du partenariat.

Pour dire les choses simplement, **un partenariat est une entente en vue de faire ensemble quelque chose qui sera avantageux pour toutes les parties concernées.**

Cet apport mutuel doit permettre également l'obtention d'un impact plus durable et effectif par l'alliance des plus values de chacun. Donc celui-ci doit pouvoir s'analyser aussi par rapport à **l'impact au niveau du changement politique et social d'un champ, d'un secteur et d'une situation donnés.**



## Valeurs de bases et limites d'une relation de partenariat :

### Bases :

- ✍ principe d'égalité et d'équité
- ✍ partage
- ✍ échange d'informations
- ✍ horizontalité
- ✍ convergence
- ✍ complémentarité
- ✍ sincérité
- ✍ relations interpersonnelles
- ✍ réflexion conjointe
- ✍ transparence
- ✍ dialogue
- ✍ cogestion
- ✍ apprendre à se connaître et à connaître l'autre
- ✍ responsabilisation

### Limites:

- ✍ Relations de hiérarchie, de pouvoir, de dominants / dominés, directives.
- ✍ Concurrence
- ✍ Modalités de décision
- ✍ Orientations incompatibles
- ✍ Lourdeurs des procédures
- ✍ Intérêts personnels.

### Effets / Impacts d'un partenariat stratégique :

Il peut être à l'origine de solutions créatives et créatrices du fait de l'alliance des plus values des parties prenantes. Il permet un renforcement mutuel de capacités.

La convergence et l'union d'acteurs agissant dans un même secteur (géographique ; thématique...) pour agir vers un même objectif, favorise l'efficacité, l'efficience et la cohérence dans leurs actions. Il permet une réponse plus importante et un impact à la fois plus global et durable.

### Inconvénients :

Construire et entretenir de bonnes relations de partenariat nécessite toujours beaucoup d'efforts et de temps. Bien souvent nous nous laissons submerger par les projets et les activités à mener. Prendre du temps pour faire le point, dialoguer et évaluer nos relations, nous semble important mais nous ne trouvons pas le temps de le faire. Malgré tout, cette pratique bien souvent nous fait gagner du temps en nous évitant des possibles conflits ou malentendus qui peuvent subvenir avec nos partenaires et nous ralentir ou nous bloquer dans nos objectifs communs, dans l'atteinte de nos résultats, etc.



Bien souvent les conflits naissent d'une incompréhension, d'un manque de dialogue, de transparence, d'enjeux de pouvoir, d'intérêt personnel, etc. Le plus simple des remèdes reste de consacrer le temps à établir un partenariat qui reposera sur les bases précédemment évoquées, de consacrer du temps au dialogue entre partenaires, au suivi et à l'évaluation de nos relations.

Pour ne citer qu'un des facteurs de tension dans l'établissement d'un partenariat, nous évoquerons celui de la perte d'identité et de culture organisationnelles. Effectivement, cette appréhension sera des plus courantes et des plus légitimes. Cependant un partenariat ne signifie pas la perte de son identité mais plutôt la création d'un espace commun où les parties prenantes conçoivent entre elles leurs objectifs communs et leurs propres règles de fonctionnement, sur la base d'un jeu « gagnant-gagnant ».

#### Les différents types de relation et de collaboration dans un projet :

- « faire-faire » / « faire ensemble » : le premier n'étant pas considéré comme une relation de partenariat mais tout juste comme une collaboration temporelle. Tandis que le « faire ensemble » traduit l'alliance des compétences des parties prenantes vers un objectif commun. Il s'agit d'une relation de partenariat ;

- notion de « prestataire-exécutant » / notion de « transfert de compétences ». Le « faire – faire » se rapproche beaucoup du premier cas de figure ; dans le deuxième cas nous assistons à un échange et à un renforcement de capacités pour les partenaires ;

- relations bailleurs de fonds / bénéficiaires : ce type de relation est bien souvent biaisé car l'aspect financier introduit souvent un biais et une hiérarchie dans la relation. Celle-ci n'étant plus horizontale, malgré les déclarations d'intention ;

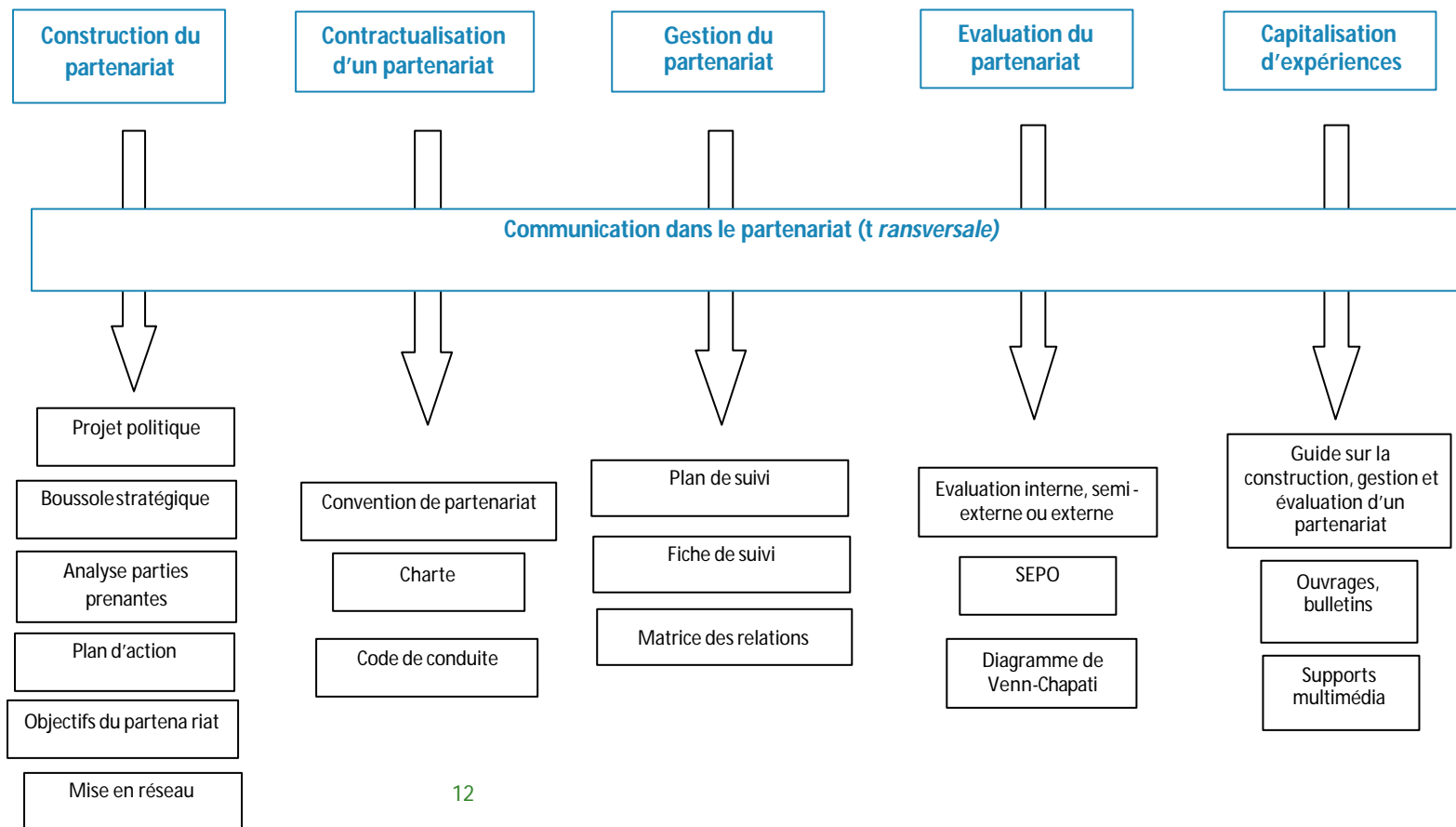
- notion de « cogestion ». Ce type de relation base la coopération sur l'alliance des compétences de chacun et sur le partage du pouvoir de décision, des risques, de responsabilité. Ses conditions de réalisations ne sont par contre pas très évidentes lorsque les « partenaires » ont des capacités asymétriques.



enda graf diapol

Environnements Sociétés - Recherches Actions Formations - Prospectives Dialogues Politiques

## ETAPES ET OUTILS / SUPPORTS D'UNE RELATION DE PARTENARIAT





## I. CONSTRUCTION D'UN PARTENARIAT

Le partenariat est conçu ici comme un outil stratégique pour la recréation de liens et de relations de régulation innovantes et équilibrées. Pour ce faire, il est nécessaire de bien penser la structuration et les stratégies visées à travers ce partenariat. Sur la base de notre expérience, plusieurs étapes constituent un préalable pour la mise en place d'un partenariat. Il est recommandé de distinguer des processus : celui du renforcement de la légitimité d'une organisation et de celle d'un partenariat ou collectif. Il est recommandé d'être plus structuré en interne pour pouvoir construire les bases saines d'un partenariat ou collectif.

Il est important, avant de s'engager à travailler avec d'autres et pour pouvoir en bénéficier, d'être bien structuré en interne. C'est d'ailleurs ce qui constitue la confiance nécessaire en soi pour s'ouvrir aux autres. Il s'agit donc de clarifier ses plus values, ses valeurs et ses missions : bref, de construire son **Projet Politique**. Ce dernier peut être traduit en un **plan d'action opérationnel**. En établissant un partenariat, les partenaires seront amenés à réfléchir également aux valeurs, à la vision, aux missions que revêt leur espace commun : il s'agira donc dans ce cas de l'élaboration d'un Projet Politique Commun.

Ces réflexions passent bien évidemment par une *analyse du contexte* environnant, des *acteurs et de leurs dynamiques* et par la recherche de *voies innovantes et de solutions* : il s'agira de la construction d'une **Boussole Stratégique**. Elle contribue à ce que chaque acteur se situe dans son environnement. De même, cet outil peut servir dans le cadre d'un partenariat ou d'un collectif, pour favoriser le positionnement de ce partenariat face aux défis de changements à prendre en compte et par rapport aux autres acteurs du champ dans lequel il évolue. Cet exercice devra se réaliser de manière participative et faire l'objet d'un *partage* et d'un débat avec les autres acteurs, partie prenante du champ ou secteur dans lequel vous évoluez. Cet échange permettra de construire ensemble une *vision commune* et apprendre à *se connaître mutuellement*.

D'autre part, une partie importante pour la construction d'un partenariat est la réflexion sur les *objectifs* et les *attentes* que doit satisfaire celui-ci. Il faut clarifier ces points pour ensuite pouvoir procéder à une *négociation*.

Cette vision commune aura à se traduire dans un *plan d'action* qui constituera l'outil opérationnel, le chemin pour l'atteinte de cette dernière. Il rassemblera les différentes actions que les parties prenantes devront dérouler afin de contribuer au changement souhaité. Le plan d'action, accompagné d'indicateurs formulés de façon claire et convenue par les parties prenantes, sert pour le suivi et l'évaluation de vos actions et de votre relation.

Pour finir de restituer nos apprentissages autour de la construction d'un partenariat nous ferons également un focus sur le processus de mise en réseau, qui représente au final un partenariat à multiples parties prenantes.

Tous les contenus présentés, à l'exception de certains outils adaptés, sont le fruit de notre expérience, pour lesquels nous avons consacré du temps afin de les stabiliser. Passer par toutes ces étapes ne constitue pas un passage obligatoire pour bâtir un partenariat, mais pour nous elles répondent aux défis de la construction d'un partenariat stratégique et d'une relation pérenne. Le processus doit pouvoir être adapté et/ou allégé selon le contexte et les exigences des partenaires.



### Suggestions :

On pourrait se poser les questions suivantes pour clarifier les ambitions d'un partenariat :

- Savoir ce que l'on est (pouvoir l'exprimer d'une manière simple) ;
- Savoir ce que l'on veut dans et de ce partenariat, pourquoi ce partenaire ?

☞ Apprendre à se connaître

Apprendre à connaître l'autre : quelle vision ? Quelles valeurs ? Quelles orientations ? Etc.

Pour une bonne connaissance entre partenaires :

- Des rencontres d'échange au préalable ;
- Mener des actions ponctuelles communes ;
- etc.

☞ Car la confiance et la connaissance naissent et se consolident au fil du temps.

### Quelques facteurs d'influences sur la construction d'une relation de partenariat :

Il est indiqué de les connaître pour les prendre en compte dans la construction et l'analyse d'une relation.

- Perception de son partenaire : nous avons souvent le réflexe des préjugés et une certaine vision figée de l'autre. Nous nous construisons souvent une perception très subjective de notre partenaire. Il est important d'essayer de minimiser cette subjectivité, afin de pouvoir éviter ou réduire les positions de jugement et donc de rapport de force avec son partenaire.
- Crainte du changement : il est difficile de se remettre en question et de se réajuster. Ce que nous ne connaissons pas peut faire reculer. Cependant il n'y a qu'en avançant et en évoluant que nous obtiendrons de réels résultats.
- Perte de son identité : bien souvent liée à la crainte du changement ou de la perte de pouvoir. Effectivement, on peut penser qu'un partenaire peut nous influencer et nous faire tendre vers ses propres valeurs pour qu'on les adopte. Cependant, un partenariat équilibré influence les différentes parties prenantes et crée un espace commun qui réunit les valeurs, les intérêts, les objectifs communs des acteurs. Il crée une nouvelle identité pour cet espace commun, indépendant de chacune des organisations le composant.
- Pouvoir : les intérêts propres, le contrôle des ressources, la reconnaissance, etc. sont autant de facteurs des enjeux de pouvoir qui agissent dans une relation. Lorsque des jeux d'acteurs en vue d'une quête de pouvoir ou de domination sur l'autre se manifestent sans être régulée de façon efficace, la relation de partenariat vire au conflit.
- Contrôle des ressources : les ressources financières sont généralement à la base d'un déséquilibre dans le partenariat et créent, par là-même, de nombreuses frustrations et abus de pouvoir d'une part. Si l'un possède les ressources, et qu'il se positionne en simple bailleur, il en vient à considérer qu'il est le seul à orienter les objectifs de leurs actions communes. D'autre part, on assiste souvent à une compétition entre partenaires pour le contrôle des ressources. Dans tous les cas si les relations ne sont pas bien déterminées auparavant, cela débouche inévitablement sur des enjeux de pouvoir entre partenaires.
- Concurrence : de la même façon, les acteurs faisant partie du « marché du développement » se retrouvent généralement en concurrence quant à l'obtention des fonds nécessaires à leur existence et à leurs actions. Une prise en charge non réfléchie de cette situation, la surenchère et les doublons, peuvent les amener à conforter des pratiques contraires au changement global recherché individuellement par les parties prenantes.



- Leadership / Rôle de chacun : le pouvoir s'exprime aussi en termes de prise de décision. Le leadership dans un partenariat peut s'avérer crucial pour motiver et faire vivre un partenariat. Cependant si celui-ci n'est pas équilibré et/ou tournant, il dénotera d'un désengagement ou la domination de l'une des parties. Il est important de bien déterminer les plus values de chacun et de définir sur cette base, le rôle de chacun dans cette relation.
- Intérêts propres à chaque organisation / intérêts personnels des individus : on dit souvent que les partenariats naissent d'une relation interpersonnelle. De ce fait il est important de prendre en compte les aspirations de chacun et de chacune des organisations afin de ne pas laisser place à de possibles frustrations et/ou conflits. Le plus souvent, cela prend naissance au tout début d'une relation. Si l'une des parties prenantes lors de la négociation du partenariat a conscience d'avoir trop cédé sur certaines de ses valeurs ou de ses objectifs, il ne trouvera pas son compte au sein de cette relation et risque de développer des pratiques de sourde résistance qui plombent alors le partenariat.
- Motivation / engagement : intérêts et motivation sont très liés. Si l'un des partenaires ne trouve pas son compte dans une relation, sa motivation à le faire vivre, s'en ressentira. La motivation et l'engagement sont les bases d'un partenariat durable.
- Confiance en soi, en l'autre : cette notion peut se révéler importante, son absence pouvant rapidement saper une relation. Le manque de confiance en soi peut amener un partenaire à être sur la défensive ou en quête de plus de reconnaissance, de pouvoir. L'excès de confiance, quant à lui, implique généralement un abus de pouvoir et/ou une volonté de domination sur son partenaire. La confiance en l'autre représente également une des bases pour une relation saine. Elle s'acquiert avec le temps. La transparence et la communication seront des atouts incontestables.
- Contenu et stratégie : il est nécessaire de définir un contenu à ce partenariat, qui soit en relation avec les enjeux réels, sinon celui-ci ne sera que sur le papier ou en apparence mais ne sera pas traduit dans les faits. Il est important, pour que les parties prenantes s'engagent, qu'elles aient une direction et des stratégies à mettre en œuvre pour l'obtention du changement qu'elles souhaitent.
- Animation : l'animation d'un partenariat est primordiale pour que celui-ci soit stratégique et enrichissant pour les partenaires. Il est donc important de dégager du temps pour entretenir une relation et lui permettre de grandir.
- Négociation : ce principe est la base d'une relation horizontale où chacune des parties possède une marge de manœuvre et un contrôle sur la relation. Les parties prenantes doivent pouvoir s'entendre pour construire un espace commun, où chacun sera gagnant d'une certaine manière.
- Reconnaissance / Valorisation des partenaires et du partenariat : dans une relation il est important de reconnaître et valoriser les compétences et les plus values de chacune des parties. Ainsi elle se sent appréciée à sa juste valeur. Il en est de même pour la valorisation du partenariat auprès des autres acteurs, notamment en faisant ressortir les bienfaits et les impacts de cette dernière sur les parties prenantes et/ou dans la société. Cette valorisation permettra de raviver à chaque fois l'engagement et la motivation des partenaires.



## « FONDER SA LÉGITIMITÉ » LE PROJET POLITIQUE

Le **Projet Politique Commun** à l'ensemble des acteurs d'un réseau, d'une fédération ou d'une coalition vise la transformation d'un cadre social global. Il justifie, au regard des partenaires externes comme des acteurs du partenariat eux-mêmes, la pertinence de leur regroupement et il fonde l'ensemble des outils de gouvernance qu'ils auront à mettre en place (aux plans politique, stratégique, organisationnel, technique, etc.). Il s'appuie sur une **vision**, qui représente un idéal constituant la finalité de toutes les actions. Il explicite une **mission** de référence, c'est-à-dire le rôle que le groupe et chacun entend jouer pour atteindre cet idéal.

On peut s'appuyer sur notre expérience pour expliquer la portée de ces outils dans la construction d'une relation durable orientée vers un changement politique et social global et plus large que ne le permet l'action d'une seule entité. Pendant longtemps, même en notre sein nous avons travaillé en termes d'approche projet, donc de manière spécifique et cloisonnée pour les différentes opérations. Nous ne partions pas d'une vision globale et intégrée des secteurs dans lesquels nous intervenions, ce qui limitait réellement notre impact sur le changement et le développement des situations et des champs sociaux investis. Nos recherches-actions nous ont confortés dans une nouvelle conception selon laquelle nous devons construire un projet politique cohérent répondant à de réels enjeux pour la société. Pour maximiser l'impact de ses composantes, Enda Graf Diapol s'est organisé en réseau polycentré<sup>1</sup> et s'est doté d'outils pour assurer la cohérence et la synergie des membres du réseau, au regard de leurs objectifs communs de changement politique et social. Il s'agit notamment du « Projet Politique » et des « Boussoles ».

Essayons tout d'abord de définir la notion de projet politique, à notre sens. Le Projet Politique est une forme de contribution d'un ou de plusieurs acteurs pour la transformation d'une situation sociale donnée, en référence à une finalité partagée. Ainsi, un Projet Politique Commun (PPC) au réseau a été élaboré pour réunir et regrouper les pôles du réseau Enda Graf Diapol (c'est-à-dire les organisations associées qui composent ce réseau).

Un projet politique se compose d'une analyse du contexte global, du secteur ou champ social dans lequel nous souhaitons évoluer (difficultés, plus values, enjeux, etc.) et des dynamiques d'acteurs, afin de pouvoir accompagner les acteurs à y construire/consolider un réel projet de société. L'exercice amène les acteurs à formuler une vision, une mission, des axes stratégiques d'intervention.

---

<sup>1</sup> Pour un maximum d'adéquation des actions aux finalités, les spécificités de situation imposent une décentralisation, qui n'est pas simplement formelle, encore moins une « concession » du centre, mais consacre un polycentrisme qui répond à la diversité des légitimités, des compétences et des initiatives. Il s'agit d'une organisation autour de pôles thématique ou géographique. Il est basé sur la coopération entre organisations associées. Il promeut un fonctionnement sur la base de relations horizontales et non hiérarchiques. On favorise ainsi l'autonomie, la responsabilisation, la mise en synergie et la convergence.





Principales étapes de la démarche :

- Conception du monde : constats et analyse du contexte global, postulats (ex. : la pauvreté est multidimensionnelle), croyances, etc.

- Etat des lieux et analyse des déterminants dans le champ social / le secteur considéré, analyse des demandes et réponses institutionnelles, clarification de nos valeurs par rapport à l'objet et aux acteurs

- Définition de sa vision et de ses missions :

Il s'agit d'une description idéaliste et à long terme de ce que l'on verrait si l'action avait un succès phénoménal et si toutes les parties prenantes s'impliquaient à fond. Questionnements autour de :

- o la vision idéale vers laquelle nous souhaitons tendre ;
- o Qu'elle peut être notre contribution ? Notre rôle ?
- o Sur quels aspects / enjeux / changements nous pouvons influencer ?
- o Quelles sont nos plus values, nos valeurs, etc., et comment nous pouvons agir sur le changement politique et social ?
- o Il est important de bien veiller à ce que les scénarios envisagés soient cohérents et plausibles. Une vision peut tendre vers un idéal mais elle s'appuie sur une réalité et donc les objectifs à atteindre doivent eux aussi être réalistes .

- Ces questionnements doivent donner lieu à une réflexion poussée pour aboutir à la formulation du projet politique qui n'est pas seulement la vision et les missions mais il se nourrit de l'ensemble des étapes/outils. Effectivement pour pouvoir se positionner et déterminer ses missions, il est nécessaire d'avoir procédé à une analyse du contexte et des acteurs. Cela doit également être en interaction avec le processus d'élaboration d'une boussole stratégique (voir plus loin).

- Cette réflexion doit aboutir à la construction d'un projet politique bien réfléchi mais qui devra évoluer avec le temps et face aux nouveaux enjeux.

- Il est recommandé de le traduire en un plan d'action opérationnel, afin de préciser les stratégies et initiatives à mener pour consacrer ce projet politique.

Suggestions pour la démarche :

- Sous forme de brainstorming avec l'équipe

- Ce processus n'est pas fixe et doit évoluer avec les changements que subit la société. Nous devons toujours pouvoir nous réajuster.

- Ces propositions doivent être présentées aux partenaires pour voir leurs contributions, leur vision de votre rôle au sein du partenariat/de la société afin de le prendre en compte dans l'édiction de votre propre mission.



## Encadré : exemple de résultat

### Eléments de Projet politique du réseau Enda Graf Diapol

#### Gouvernance éthique

La gouvernance éthique insiste sur le fait que la gouvernance ne doit pas se résumer à une approche technique (gérer convenablement, etc.), mais qu'elle repose avant tout sur des valeurs. Notre concept de gouvernance ne se limite pas non plus à la gestion de la société (politique, administration, etc.) ; il concerne également – et avant tout – l'individu. Autrement dit "avant de gouverner les autres, il s'agit déjà de se gouverner soi-même !"

Ce concept de gouvernance éthique repose sur trois piliers : la gouvernance de soi-même, la gouvernance des rapports sociaux et la gouvernance du rapport à l'environnement.

Les valeurs minimales qui forment l'éthique de la gouvernance telle que nous la concevons sont - la Solidarité, - l'Équité, la Justice et la Reconnaissance de la valeur de tous, - l'Autonomie, - la Liberté (respect des différences, des règles communes et de la créativité) et - l'Amour.

La gouvernance éthique, c'est :

#### ✍ la gouvernance de soi-même

("mieux être soi et avec les autres") :

s'épanouir, être "bien dans sa peau", avoir une identité forte et positive, trouver un équilibre dans son rapport à "l'autre", être autonome et citoyen, savoir se remettre en cause pour évoluer, être capable de s'adapter et d'apprendre par soi-même, etc.

#### ✍ la gouvernance des rapports sociaux

("mieux vivre ensemble en société") :

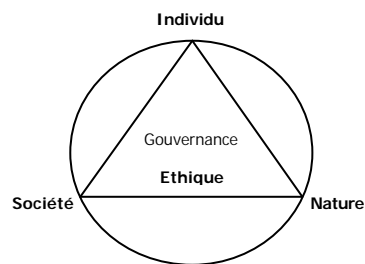
faciliter des rapports sociaux équitables, gérer les collectifs et les relations de pouvoir entre groupes, redéfinir le rôle et le pouvoir des élites, administrer le bien public, préserver la diversité sociale, accroître le nombre d'acteurs participant aux régulations sociales, etc.

#### ✍ la gouvernance du rapport à l'environnement

("mieux être avec la nature") :

respecter la nature, la préserver, s'en inspirer, respecter l'environnement immédiat, gérer individuellement et collectivement

nos nuisances, éviter de créer des déséquilibres dans l'écosystème, etc.





## « TROUVER UN FIL CONDUCTEUR » LA BOUSSOLE STRATÉGIQUE

La boussole construit une vision du contexte, afin de pouvoir se déterminer politiquement sur un secteur c'est dire qu'elle consacre une entente sur l'interaction entre les différentes dimensions sur lesquelles on doit agir et comment peuvent se distribuer ces actions entre acteurs sociaux concernés/impliqués. Elle légitime plusieurs entrées, positions qui peuvent être prises par les acteurs.

Cet outil peut servir dans le cadre d'une organisation ou d'un collectif. Dans une organisation, invariablement, il fera l'objet d'un processus participatif entre les différents acteurs de l'institution. Le processus en lui-même de discussion, de réflexion entre les membres de l'organisation permettra de les rapprocher, de s'approprier au mieux la vision commune, les enjeux et perspectives du secteur / champ visé et les voies innovantes. Si elle émerge d'un groupe donné dédié ou plus préparé à la réflexion stratégique, la boussole pourra être présentée aux autres parties prenantes du champ, du secteur et autres acteurs concernés, afin qu'ils puissent donner leurs contributions et accepter votre rôle/mission/initiative.

Dans le cadre, d'un collectif, d'un partenariat ou à l'échelle d'un secteur, d'un champ donné, cet outil constituera une étape importante vers la convergence des actions et la synergie entre acteurs. Il sera initiée par l'un des acteurs, la réflexion se fera conjointement et donnera lieu à la constitution d'un document de synthèse. Mais l'aspect le plus important de ce processus n'est pas à proprement parler, le document écrit qui ressort de ces réflexions et analyses, c'est plutôt que cette dynamique permet de rapprocher les acteurs, de leur faire discuter et formaliser une vision commune du contexte, de ses enjeux, des pistes et perspectives vers lesquelles évoluer ensemble.

Sur cette base, il est plus facile de comprendre et promouvoir une distribution des rôles et responsabilités lorsqu'on sera à la phase opérationnelle car une boussole bien travaillée<sup>2</sup> permet de savoir qui est apte à intervenir sur quoi et comment il devrait interagir avec d'autres pour un enrichissement, un élargissement ou une meilleure efficacité de son résultat.

La Boussole, est ainsi un instrument qui indique à chacun, quel que soit son ancrage ou son contexte spécifique, une direction, un « Nord » par rapport auquel il peut se positionner et établir ses choix opérationnels ou stratégiques, en fonction d'une situation globale dans laquelle il n'est pas le seul acteur, ni forcément le plus déterminant. La Boussole se présente sous la forme d'un document contenant les éléments de référence communs, qui donnent sens à la situation présente en la replaçant dans des perspectives de changement sociétal plus larges. La boussole se révèle ainsi un outil qui favorise la cohérence et la convergence entre des actions menées dans des situations sociales très diverses.

La Boussole est stratégique lorsqu'elle se rapporte à des enjeux sociaux qui ne sont pas enfermés par les frontières des secteurs, car ces derniers ne sont au fond que les champs où



s'expriment les dynamiques liées à ces enjeux. L'«axe» stratégique permet de «trouver» l'unité qui gît dans la pluralité et d'organiser efficacement les actions pour transformer les champs sociaux où sont placés les acteurs dont les rapports structurent ces enjeux transversaux aux secteurs opérationnels (comme la régulation sociale et économique, l'accès et le partage des ressources, les droits humains, la santé). De plus, cette boussole stratégique, partagée avec les acteurs, détermine la cohérence des actions et la synergie entre les différentes parties prenantes.

#### Suggestions pour la démarche :

- Réfléchir à la situation initiale du secteur : comme une photographie du contexte actuel. Il ne s'agit pas ici de décrire en détail ce contexte mais uniquement les grandes étapes, les moments phares, stratégiques et décisifs.

- De plus, ce contexte doit être analysé : il doit permettre une compréhension des phénomènes déclencheurs et structurants ce contexte. Ainsi, cela permet de dégager les enjeux majeurs du secteur. On peut se poser notamment les questions suivantes à savoir : pourquoi en sommes-nous arrivés là ? quel est le facteur cause ou déclencheur ? quels sont les acteurs concernés / affectés ? etc. Bien souvent nous nous contentons d'observer les conséquences et nous essayons d'agir sur ces situations, alors qu'il est préférable, pour une pérennisation, d'agir sur les mécanismes structurants ces états de fait.

- Cette analyse doit également bien intégrer les jeux d'acteurs, les intérêts de chaque catégorie d'acteurs

- L'analyse de ces mécanismes permet de voir où là on peut agir et de quelle manière, en combinant les plus values de chacun.

- Tout ce processus se doit d'être le plus participatif possible, notamment par rapport à tous les types d'acteurs concernés, pour en assurer la représentativité et donc la légitimité au sein du secteur. Cela doit permettre la confrontation constructive des différentes positions et intérêts pour cheminer ensemble vers une même vision. A défaut, l'absence d'acteurs reconnus structurants dans le champ social investi doit toujours faire l'objet d'hypothèses et d'actions suivies, puisqu'elle indique des résistances à venir par rapport aux résultats recherchés.

- On débouchera alors sur des stratégies communes afin de promouvoir le changement politique et social. Cette évolution sera renforcée par un plan d'action qui opérationnalise les stratégies identifiées. Ce document permet la construction d'une vision commune à différentes échelles : d'une organisation ; d'un partenariat restreint ; d'un réseau, d'une société, etc. ; locale, régionale et sous-régionale.

- A l'expérience, il est plus facile bien souvent de commencer ce travail en interne à une organisation ou un réseau (ou avec un comité restreint) pour l'élargir aux différents acteurs du secteur ou concernés par l'enjeu social. Cependant lors de la mise en débat de ces premières orientations, il est important de garder à l'esprit qu'il n'existe pas une seule bonne vision. Il ne faut surtout pas imposer la sienne en pensant que les autres sont dans l'erreur, mais plutôt enclencher un processus de confrontation, de négociation pour tendre vers une convergence de vues et d'intérêts. L'essentiel, c'est

---

<sup>2</sup> On verra qu'elle finit inmanquablement par LEGITIMER plusieurs « entrées », plusieurs « échelles », plusieurs « compétences » pour adresser de façon conséquente et exhaustive un enjeu et y répondre de façon véritable et durable.



ce sur quoi on se retrouve en situation de consensus, qui doit être maximal au possible et engageant pour chaque partie prenante.

Principales difficultés à envisager quant à l'élaboration d'un projet politique et/ou d'une boussole :

- Dépasser l'approche projet, local et spécifique : il est nécessaire pour l'obtention d'un impact durable et significatif pour le développement, de ne pas penser seulement à l'échelle d'un projet, de manière spécifique et/ou localement. Tout doit être rapporté à un contexte plus global même si l'on agit à un niveau local. Les différentes échelles sont interdépendantes. Une orientation choisie à un niveau répercute sur les autres. Il ne s'agit pas de se passer de l'utilisation de projet mais de veiller à ce que les activités qui y sont restent en perspective avec les changements sociaux et politiques souhaitées et qu'elles soient constamment évaluées et améliorées en ce sens.

- Savoir gérer le temps nécessaire à cette réflexion : ce processus de réflexion et de partage avec les différents acteurs prend effectivement du temps. Il s'agit notamment de se remettre en question, d'évoluer et de converger avec les autres acteurs. Cela prend un certain temps et peut donc faire naître des frustrations chez certains, puisque le processus n'est pas intégré par tous à la même cadence.

## **Exemple de contenu d'une Boussole Stratégique**

### **Préambule**

#### **1. Présentation succincte du contexte global**

*Il s'agit d'analyser les différents segments du secteur ou champ donné ; les divers facteurs et phénomènes influant. Une analyse du contexte est présentée de manière à faire ressortir les enjeux stratégiques du secteur et faire ressortir les principales tendances vers lesquelles on s'achemine. Il sera mis en exergue les aspects sur lesquels on doit porter notre attention pour obtenir un développement durable.*

#### **2. L'analyse des causes et des dynamiques en cours.**

*Dans cette partie il est analysé les causes des tendances constatées. Il est important d'en connaître les causes afin d'influer sur celles-ci directement pour obtenir un renversement de situation.*

#### **3. Les voies innovantes et les solutions préconisées.**

*Il s'agit ici d'explicitier les orientations et solutions choisies pour répondre aux dysfonctionnements constatés. Ces orientations devront être bien explicitées pour constituer pour chaque acteur un fil conducteur qui lui montre le chemin à prendre pour l'amélioration du secteur, du champ dans lequel il évolue.*



« MAITRISER L'ENVIRONNEMENT DE CHAQUE RELATION »

L'ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

La mise en synergie contribue à la cohérence des actions. Cela peut paraître un processus lourd ou rébarbatif, mais essentiel pour ne pas retomber dans les travers classiques qui plombent les relations de partenariat.

La connaissance d'un secteur passe forcément par celle des acteurs et de leurs dynamiques. Celle-ci s'acquière bien souvent avec le temps et la pratique, cependant s'arrêter pour analyser objectivement les jeux d'acteurs existants permet de comprendre parfois des blocages ou de prévenir de potentielles tensions, etc. Elle permet également de mieux comprendre et prendre en compte les intérêts des uns et des autres et ainsi de construire un « jeu gagnant-gagnant ».

Cette analyse est interdépendante de celle institutionnelle parce que bien souvent l'une détermine ou explique l'autre. Il faut donc pourvoir les réaliser parallèlement. De même que ces spécificités sont déterminées par l'échelle d'intervention (locale, nationale, sous régionale). L'analyse des parties prenantes permet de se positionner en connaissance de cause et ainsi d'éviter de rentrer dans les jeux d'acteurs négatifs ou encore d'être instrumentalisé dans des querelles qui ne nous concernent pas au premier chef. Pour nous, elle est source également d'une meilleure compréhension et appréhension du contexte de chaque famille d'acteurs.

Suggestions pour la démarche :

- Construire un panorama des acteurs : les réponses à nos différentes questions sur ces acteurs, nous ont permis de visualiser au travers d'une cartographie les relations existantes entre acteurs (positives ; de domination ; de dépendance, de tensions, les alliés et les concurrents, etc.).

- o Lister les acteurs parties prenantes ;
- o Les rôles de chacun (celui potentiel, même s'il n'est pas assumé / et celui réellement joué) : quels sont leurs enjeux et leur place face au contexte ? ;
- o Forces et faiblesses de cette catégorie d'acteurs : Quelles sont leurs principales difficultés (organisationnelles, relationnelles, contextuelles, etc.) ? ; Quels sont leurs atouts ? ;
- o Relations entre les différentes parties prenantes (cf. encadré « cartographie des acteurs ») ;
- o Légitimité et représentativité de cette organisation (question de la gouvernance).

Selon nos propres valeurs de partenariat, la légitimité d'une organisation passe à la fois par le fait qu'elle souhaite influencer sur des enjeux stratégiques et également par sa base sociale qui se doit être la plus large possible par rapport à ses prétentions. Il faut donc s'assurer de ces deux aspects importants.

Lorsqu'on en a les moyens, il peut être intéressant de procéder et/ou d'appuyer des processus de diagnostic organisationnel participatif dans ce cadre. Mené selon les règles, un tel processus est à même de confirmer et/ou de renforcer la légitimité et la



représentativité de chaque organisation, la nôtre y compris. Il permet notamment d'identifier les forces, les faiblesses et les opportunités/menaces sur les plans organisationnel et du fonctionnement afin de renforcer et d'appuyer l'organisation en question, afin qu'elle joue efficacement son rôle dans le développement du partenariat.

o D'autres critères peuvent se révéler pertinents au vu des orientations spécifiques à un groupe, du secteur, de la nature du partenariat, etc.

- Ce panorama permet de cerner les champs d'actions du collectif considéré, par rapport aux différentes familles d'acteurs actifs dans son secteur. Les objectifs étant de compenser des difficultés identifiées, de renforcer les capacités, de décloisonner les actions et de mettre en synergie les processus afin de contribuer au changement politique et social visé.

#### Recommandations :

- Cette analyse peut se baser sur une connaissance propre à telle organisation acquise grâce à ses années d'expérience. Mais il est toujours bon de croiser cette expérience avec des données plus objectives. Il est possible d'envisager un diagnostic plus poussé en se basant sur des enquêtes et des prises de contact avec les différentes familles d'acteurs. Il est nécessaire donc ensuite d'analyser et de croiser les résultats obtenus.

- Il est bon de réaliser cette réflexion en groupe (méthode brainstorming pour les différentes étapes) Différentes méthodes existent.

- Il est important de schématiser le résultat sous forme de cartographie : que cela soit par rapport aux forces et faiblesses, aux rôles ou encore aux relations. En mettant, une légende, cela représente un outil très édifiant, donnant une vue d'ensemble de la situation.

En plus des méthodes que nous avons expérimentées, nous en proposons d'autres qui ont fait leurs preuves et qui peuvent être adaptées aux différents contextes et besoins. Plusieurs méthodes d'analyse des « jeux d'acteurs » existent, nous pourrions citer notamment la méthode « MACTOR » (cf. encadré à suivre), ou le « diagramme de Venn » et la « matrice des relations » (ces deux outils seront abordés plus en profondeur dans la partie « gestion d'un partenariat »).

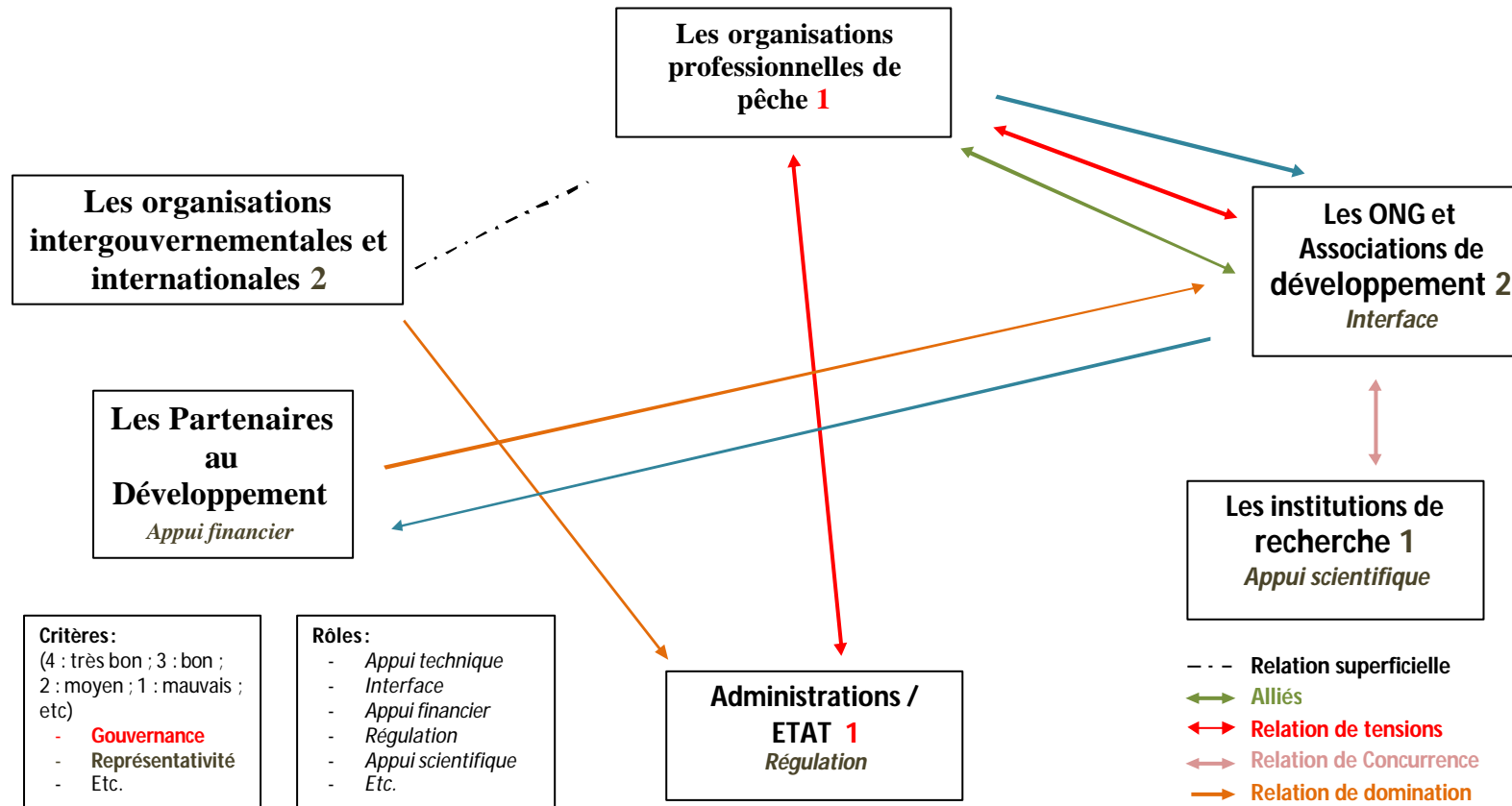
Une dernière remarque : les facteurs qui agissent dans les relations non considérées comme relevant de partenariats peuvent être similaires à ceux influençant les relations de partenariat. Il est utile donc de se référer à la partie « Construction d'un partenariat ».



enda graf diapol

Environnements Sociétés - Recherches Actions Formations - Prospectives Dialogues Politiques

Exemple : Cartographie des acteurs (niveau secteur)\*



\*Ce schéma peut être réalisé suivant une autre échelle ou dans une même famille d'acteurs, etc. De même l'angle d'analyse peut varier : par rapport soit au secteur, soit à l'organisation elle-même, etc.





## Exemple de réflexion autour de la collaboration avec une famille d'acteurs

### Les organisations professionnelles

#### • Leurs enjeux ?

- ✍ S'organiser professionnellement
- ✍ Garder des liens avec les autres acteurs (notamment ONG l'Etat, aux partenaires financiers) pour bénéficier de flux de ressources
- ✍ Se faire entendre et influencer sur les décisions des gouvernements.
- ✍ Intégrer la plus value économique créée pour les Etats locaux et les populations

#### • Leurs principales difficultés / contraintes?

- ✍ Se développer, s'organiser en interne parallèlement à leurs activités
- ✍ Accaparement, l'instrumentalisation de leurs organisations par leurs membres, l'Etat et les ONG
- ✍ Faiblesse de la démocratie interne (redevabilité, transparence, etc.), déficit de communication, insuffisance des capacités professionnelles et stratégiques

#### • Leurs principaux atouts ?

- ✍ Leurs connaissances,
- ✍ Leur poids numérique, leur pouvoir potentiel de lobbying (une fois ensemble)

#### • Nos champs d'action :

- ✍ Accompagner les membres des organisations dans la prise de conscience de leurs propres difficultés (notamment problème de représentativité de leader, de démocratie participative, duplication des organisations, multi appartenance aux divers organisations ...)
- ✍ Renforcement de leurs capacités stratégiques par rapport aux différents enjeux du secteur et de son environnement externe.
- ✍ Favoriser des « regards croisés » : la perception des autres et des différents jeux de pouvoirs
- ✍ Renforcer un lien stratégique et un débat constructif entre segments d'un secteur
- ✍ Promouvoir la clarification de vision et meilleure connaissance du contexte

### Les Etats et Collectivités Décentralisées

#### • Leurs enjeux ?

- ✍ Remplir leur mission et leur rôle de manière effective
- ✍ Attirer le maximum de capitaux externes
- ✍ Garder leur indépendance et leur autonomie
- ✍ Veiller à une bonne régulation

#### • Leurs principales difficultés ?

- ✍ Faire face à la persistance de pratiques de corruption
- ✍ Remplir leur mandat
- ✍ Affirmer leur souveraineté face aux pays riches et aux institutions internationales

#### • Leurs principaux atouts ?

- ✍ Leur légitimité ( ?)
- ✍ Leur pouvoir normatif
- ✍ Leur échelle d'intervention permettant par exemple la propagation des réformes
- ✍ Moyens d'intervention
- ✍ Ressources humaines

#### • Nos champs d'action:

- ✍ Stratégie principale: « décloisonnement » base/sommet, entre décideurs, chercheurs, professionnels, etc. : organiser des débats constructifs, amener le dialogue entre les acteurs ...
- ✍ Recherche de cohérence au sein de l'Etat : travailler sur les transversalités et les synergies entre les différents ministères (environnement, commerce, pêche...)
- ✍ Renforcement de capacités pour qu'il soit moins déconnecté des réalités sociales à la base

==> Accompagner à l'Etat de faire des projections stratégiques, capacités d'élaboration et de mise en œuvre de stratégies à long terme. Contribuer à ce que l'état soit moins « isolé » par rapport aux dynamiques réelles.



## LA « MÉTHODE MACTOR »

### Description de la méthode

La méthode Mactor comprend sept phases :

#### ***Phase 1 : construire le tableau "stratégies des acteurs"***

La construction de ce tableau concerne les acteurs . On établit d'une part une véritable carte d'identité de chaque acteur : ses finalités, objectifs, projets en développement et en maturation (préférences), ses motivations, contraintes et moyens d'action internes (cohérence), son comportement stratégique passé (attitude), on examine d'autre part les moyens d'action dont dispose chaque acteur sur les autres pour faire aboutir ses projets.

#### ***Phase 2 : identifier les enjeux stratégiques et les objectifs associés***

Les acteurs du système poursuivent des projets multiples et variés. La rencontre des acteurs, fonction de leurs finalités, des projets et moyens d'actions qui leur sont associés, permet de révéler un certain nombre d'enjeux stratégiques sur lesquels les acteurs auront des objectifs convergents ou divergents. Ainsi, pour mener à bien son projet, chaque acteur peut être conduit à entrer en conflit ou à s'allier avec d'autres. Il est alors possible de décliner les enjeux stratégiques repérés en plusieurs lieux du débat ou champs de bataille possibles, sur lesquels les acteurs sont alliés, en conflit ou neutres. Le niveau retenu doit être suffisamment précis pour pouvoir mettre en avant les possibilités d'alliances ou de conflits et assez réduit en nombre pour que l'analyse reste aisée

#### ***Phase 3 : positionner les acteurs sur les objectifs et repérer les convergences et divergences (positions simples).***

Il s'agit dans cette étape de décrire dans une matrice "acteurs x objectifs" l'attitude actuelle de chaque acteur par rapport à chaque objectif en indiquant son accord (+1), son désaccord (-1) ou bien sa neutralité (0)

Pour recenser les jeux d'alliances et de conflits possibles, la méthode Mactor précise le nombre et les objectifs sur lesquels les acteurs, pris deux à deux, sont en convergence ou en divergence.

Deux premiers graphes complets des convergences puis des divergences possibles sont alors établis. Ils permettent de visualiser des groupes d'acteurs en convergence d'intérêt, d'évaluer leur degré de liberté apparent, de repérer les acteurs les plus menacés potentiellement et d'analyser la stabilité du système.

#### ***Phase 4 : hiérarchiser pour chaque acteur ses priorités d'objectifs***

Les graphes construits précédemment restent assez élémentaires puisqu'ils ne prennent en compte que le nombre de convergences et de divergences d'objectifs entre acteurs. Pour rapprocher le modèle de la réalité, il convient de tenir compte également de la hiérarchie des objectifs pour chaque acteur. On évalue ainsi l'intensité du positionnement de chaque acteur à l'aide d'une échelle spécifique.

#### ***Phase 5 : évaluer les rapports de force des acteurs***

On construit une matrice des influences directes entre acteurs à partir du tableau stratégie des acteurs en valorisant les moyens d'action de chaque acteur. Les rapports de force sont calculés par le logiciel Mactor en tenant compte à la fois des moyens d'actions directs et indirects (un acteur pouvant agir sur un autre par l'intermédiaire d'un troisième).

Un plan influence-dépendance des acteurs est alors construit. L'analyse des rapports de force des acteurs met en avant les forces et les faiblesses de chacun de ces acteurs, leurs possibilités de verrouillage, etc.



***Phase 6 : intégrer les rapports de force dans l'analyse des convergences et des divergences entre acteurs***

Dire qu'un acteur pèse deux fois plus qu'un autre dans le rapport de force global, c'est implicitement donner un poids double à son implication sur les objectifs qui l'intéressent. L'objet de cette étape consiste justement à intégrer le rapport de force de chaque acteur à l'intensité de son positionnement par rapport aux objectifs.

On obtient de nouveaux graphes des convergences possibles et des divergences entre tous les acteurs. La comparaison entre les séries de graphes permet d'observer la déformation des alliances et conflits potentiels tenant compte des hiérarchies des objectifs et des rapports de force entre acteurs.

***Phase 7 : formuler les recommandations stratégiques et les questions-clés de l'avenir***

Par les jeux d'alliances et de conflits potentiels entre acteurs qu'elle met en lumière, la méthode Mactor contribue à la formulation des questions clés de la prospective et de recommandations stratégiques. Elle aide par exemple à s'interroger sur les possibilités d'évolution des relations entre acteurs, l'émergence et la disparition d'acteurs, les changements de rôles, etc.

**Utilité et limites**

La méthode Mactor présente l'avantage d'avoir un caractère très opérationnel pour une grande diversité de jeux impliquant de nombreux acteurs vis-à-vis d'une série d'enjeux et d'objectifs associés.

La méthode Mactor comporte un certain nombre de limites, notamment concernant le recueil de l'information nécessaire. On observe une réticence des acteurs à révéler leurs projets stratégiques et leurs moyens d'actions externes. Il existe une part irréductible de confidentialité (on peut néanmoins procéder à d'utiles recoupements). Par ailleurs, la représentation d'un jeu d'acteur sur la base de cette méthode présuppose un comportement cohérent de chaque acteur par rapport à ses finalités, ce que dément parfois la réalité.

Cette méthode, en tant que telle, reste dans une perception en termes de rapport de force et n'intègre pas encore suffisamment les dynamiques de construction de consensus. Par rapport à notre propre démarche, elle peut être utile pour connaître les contraintes et le degré de congruence possible entre les objectifs et attentes des acteurs, tout en ne restant qu'une étape pour mieux identifier proposer des stratégies vers le changement politique et social, lequel se base beaucoup sur la coopération que sur l'opposition et les luttes d'influence stricto sensu.

Concernant les outils proposés, un logiciel Mactor est téléchargeable gratuitement sur internet : [http://www.3ie.fr/lipsor/mactor\\_appli.htm](http://www.3ie.fr/lipsor/mactor_appli.htm)



## CLARIFIER LES OBJECTIFS DU PARTENARIAT

Afin de définir un partenariat, le choix du potentiel partenaire est très important et doit se faire par rapport à l'analyse des parties prenantes et des situations de changements souhaitées. Il permettra de répondre également au pourquoi et aux motivations qui sous-tendent le partenariat. Nous pouvons dans un premier lieu définir des cercles selon l'importance et l'implication des acteurs par rapport aux enjeux stratégiques pour notre organisation (que cela soit pour un projet – nombre plus restreint – ou à l'échelle d'un secteur). Dans tous les cas, il est toujours recherché de toucher le plus grand nombre de manière stratégique et pérenne. Cette étape facilite la réflexion sur les enjeux et les objectifs à atteindre dans la création de ce partenariat.

### Démarche :

- Dans une première étape : s'engager à définir le pourquoi du choix du partenaire et les objectifs recherchés, au niveau interne. Ces clarifications faites, elles peuvent contribuer à faciliter la phase de négociation avec le partenaire.

- Définir l'intérêt, cerner les enjeux qui sous-tendent le partenariat constitue pour chacun la base d'un véritable engagement.

- Il doit se construire à partir des plus values de chacun, pour que l'apport soit mutuel. Ainsi, la relation se fondera sur un jeu « gagnant-gagnant ».

- D'autre part, il est important de définir au mieux les objectifs visés et les résultats attendus par rapport à ce partenariat. Cela constituera une référence pour le suivi et l'évaluation. De plus, cela permettra l'appropriation de ces derniers par le plus grand nombre au niveau institutionnel. Bien souvent une relation de partenariat se construit sur des relations interpersonnelles mais cet exercice facilitera l'ouverture de ce cercle.

- De même, il faut pouvoir se poser les mêmes questions quant à son partenaire : quels intérêts aurait-il à collaborer avec notre organisation ? Cela est-il pertinent ou stratégique pour lui ?

↪ Cela permet notamment de définir des pistes de réflexion et de questionnements communs afin de préparer la négociation autour de la construction de la relation.

- Certains points doivent faire l'objet de réflexion plus approfondie, concernant :

- *Investissement de chacun* : il s'agit d'identifier les ressources humaines, matérielles, financières, intellectuelles, qui seront mises à disposition de cet espace commun. Il permet de s'assurer de la viabilité et de l'animation de cette relation.

- *Partage des risques* : il est important de réfléchir et de prévoir les risques afin que chacun soit à même de les supporter et de les affronter ensemble.

- *Réalisme* : il est indispensable de réfléchir au réalisme des objectifs visés et des résultats attendus de cette relation, tout comme du dispositif de gouvernance et le mode organisationnel, afin que ces derniers ne soient pas source de frustration et/ou de découragement quand les effets ne sont pas à la mesure des attentes.

- *Aspect opérationnel* : s'il s'agit plutôt d'un partenariat opérationnel, souvent par lequel nous débutons pour aboutir à un partenariat plus stratégique, il est bon de définir le type d'action /initiatives à réaliser ensemble.



o Suivi et évaluation :

Pour cette partie, nous aborderons certains aspects que vous pourrez approfondir en vous documentant sur le Suivi-Évaluation-Participatif -SEP-.

✍ Afin de répondre aux changements espérés par cette alliance et pouvoir la valoriser, vous devez définir les « défis de changement » souhaités et les « incidences ». Il s'agit de décrire ce que l'on souhaite voir évoluer avec ce partenariat : chez soi, chez son partenaire, au sein de la société.

✍ De même, il est recommandé de définir ce qu'on appelle les « marqueurs de progrès ». Ils se définissent comme les indicateurs gradués mesurant l'intensité et la qualité des changements de comportement du partenaire.

✍ Afin d'atteindre les objectifs visés il est nécessaire de définir des stratégies et un plan d'action spécifiques (cf partie « Plan d'action »).

✍ Il est conseillé de définir les rôles et les responsabilités de chacun. Le plan de travail (Cf. encadré ci-dessous) constitue un bon outil de suivi. Il ne peut se réaliser qu'après le plan d'action. Il rentre plus dans les détails que le plan d'action. Il devra être fait de manière participative, pour que celui-ci soit réaliste et respecté.

✍ Il constitue un outil donnant l'obligation de rendre des comptes pour chacun des partenaires.

✍ Fiche récapitulative (cf. « Fiche partenaire »): toutes ses informations pourront être consignées dans une fiche pratique qui constituera une base de données sur le partenaire. Elle permet de faire également un point régulier sur la relation, les actions à mener et les résultats, etc.

**Exemple de Plan de travail :**

Stratégie / Action	Activités	Durée	Conditions nécessaires	Responsables	Ressources



« DE L'INTENTION À L'ACTION »  
PLAN D'ACTION

Un plan d'action d'une organisation, d'un partenariat, d'un réseau : c'est comme un itinéraire, une carte détaillée pour arriver à ses objectifs.

Ce document planifiant les champs d'intervention pour une période donnée, représente l'engagement pratique et concret des parties prenantes. Il découle de la vision et des missions du réseau et les traduit en activités.

Cette planification permet une meilleure visibilité du potentiel du réseau, en sachant qu'il est basé sur la subsidiarité des membres et la mise en cohérence des actions. Les actions décrites ne sont pas de l'exclusivité d'un acteur, au contraire elles nécessitent l'engagement et la participation de tous. Cependant, il est important d'avoir son propre plan d'action interne, pour que les objectifs du partenariat puissent y contribuer.

Suggestions pour la démarche :

- Il s'agit de la même démarche pour un partenariat ou une organisation. Il faut faire la description en détails des étapes / actions qui vont contribuer à l'atteinte des objectifs visés par le partenariat. Il s'agit de traduire les stratégies et/ou les objectifs en activités qui contribueront à leur atteinte.

- Il est utile de partir de la situation actuelle (cf. analyse du contexte), pour voir comment ensemble parties prenantes peuvent tendre vers les objectifs définis en commun. Se poser la question de savoir comment changer la situation (analyse des causes déjà établies) : voir comment influencer sur ces causes ?

- Prendre en compte les plus values de chacun

- analyser les points forts sur lesquels s'appuyer, les points faibles et les possibles obstacles. Cette réflexion facilitera la construction d'un plan d'action réaliste. Cela peut se faire par un brainstorming autour de l'outil FFOM : Forces Faiblesses Opportunités internes et externes Menaces internes et externes.

- Faire preuve de réalisme : cela reste primordial dans un plan d'action afin de ne pas affecter la motivation et/ou se confronter au manque d'engagement des responsables de l'action.

- Les actions doivent être priorisées et voir ce qui découle ou sera influencé par une autre activité.

- Ne pas oublier de planifier et budgétiser les rencontres entre les partenaires, ce qui facilitera le suivi et l'évaluation.

- préparer une ébauche en un groupe restreint, en se basant sur les stratégies et objectifs du partenariat, pour en débattre et le valider dans un groupe plus élargi.



## REUSSIR UNE MISE EN RÉSEAU

La notion de réseau, tout comme celle de partenariat, est très à la mode, nous nous trouvons actuellement dans une période de floraison de réseau en tout genre. Depuis que nous avons commencé à remettre en question les impacts du développement et que nous avons privilégié la voix de la concertation, les cadres d'échanges, les forums et les réseaux se sont multipliés. Cependant dans bien des cas, nous ne pourrions que constater l'échec de ces derniers ou leur faible impact. Cela peut s'expliquer en partie par l'animation inadéquate de ces espaces, ou par le manque de contenu et de stratégie pour la viabilité de ces cadres, le manque d'investissement des acteurs visés, etc. Ce type d'initiative, la mise en réseau, nécessite une préparation sur le fond, pour notamment adopter un modèle organisationnel adéquat à sa nature, où les différentes parties prenantes y trouvent leur intérêt et permette d'obtenir un réel décloisonnement des acteurs.

Un réseau repose sur le principe d'un partenariat multi parties prenantes. Il rassemble des organisations partageant une vision et des valeurs communes. Les acteurs se rassemblent, en unissant leurs forces afin d'obtenir un impact plus important pour le changement politique et social d'un champ, d'un secteur ou d'un segment donné. La mise en réseau des acteurs contribue au renforcement mutuel de capacités, la convergence des actions, l'obtention d'informations stratégiques, mais aussi au dialogue et au débat sur des enjeux stratégiques par rapport à l'environnement des composantes, etc.

Il est important à notre avis de définir la vocation d'un réseau et l'intérêt qu'il peut susciter pour ses membres, avant de mettre en place une plateforme pour réfléchir par la suite à sa mission. Nous devons construire des espaces au service de nos besoins et pouvant répondre à des problématiques identifiées, ce qui peut notamment éviter de constituer des coquilles vides dans lesquelles les enjeux de pouvoirs sont le maître mot. A travers l'analyse du contexte, celles des parties prenantes, menées en amont, cela contribue à la définition de la mission du réseau répondant à des besoins soulevés par les acteurs, et de-là définir les rôles et responsabilités de chacun en se basant sur les plus values et les contraintes (réduisant les jeux d'acteurs), un modèle organisationnel, etc.

### Principales étapes :

Il sera nécessaire de passer par les étapes suivantes (certaines ont déjà été explicitées précédemment, d'autres postérieurement)

- Réflexion autour de la vocation et du contenu (cf. Construction d'un projet politique)
- Incitation à des dynamiques entre acteurs :

Le préalable étant de favoriser des cadres d'échanges et de réflexion communes pour que les acteurs puissent commencer à apprendre à se connaître et à créer une confiance mutuelle. Cela permettra également les prémisses de construction d'une vision commune.

- Réflexion sur le contexte :
  - o Étude du contexte (cf analyse du contexte évoquée précédemment) ;
  - o Analyse des parties prenantes (cf analyse des parties prenantes évoquée précédemment).



- Réflexion autour du partenariat et du type de relations :
  - o Panorama acteurs : intérêts pour la mise en réseau / bénéfiques ;
  - o Système organisationnel : Il est important de définir le type d'organisation choisie qui reflètera la gouvernance au sein de cet espace. Il est important comme nous l'avons déjà évoqué de veiller à la légitimité et à la représentativité de celui-ci, de même qu'au caractère inclusif ;
  - o Participation des membres .
- Stratégie de communication (cf. partie II).
- Contractualisation (cf. partie IV).
- Mise en synergie : Pour optimiser cette convergence entre acteurs - partenaires, des outils comme une base de données sur les partenaires et une autre sur les projets/programmes, peuvent être conçus. Celles-ci permettent aux acteurs d'obtenir une vision plus globale des champs d'actions, des lieux d'intervention, des partenaires et une meilleure connaissance des uns et des autres, ce qui contribue à une cohérence des démarches et initiatives. Elles facilitent des mises en relation entre membres travaillant dans une même zone géographique et/ou avec les mêmes acteurs.

Un autre outil qui sera le support des bases de données ce sont les « fiches partenaires » (cf. page suivante) et les « fiches projet-programme ». Cette dernière représente la carte d'identité d'un programme dont la réussite des activités touche à l'atteinte des objectifs du partenariat ; elle renferme les différentes informations stratégiques . A chacun de déterminer les éléments essentiels qui doivent y figurer. Nous pouvons vous proposer les catégories suivantes : objectifs, lieu/échelle d'intervention, principales activités et partenaires (en identifiant les personnes ressources chez vous et chez le partenaire). Ces dernières représentaient l'outil de collecte afin de constituer une base de donnée des actions, d'autres la nommeraient système d'information.

#### Les enjeux et difficultés liés à une mise en réseau :

Nous ne ferons allusion qu'aux difficultés plus spécifiques par rapport à une mise en réseau. Cependant celles énoncées pour la construction d'un partenariat, restent valables dans le cas d'un réseau. Rappelons que ce dernier représente la mise en place d'un partenariat multi parties prenantes.

- Perte d'identité : cette appréhension chez les acteurs-membres est encore plus prononcée que dans le cadre d'un partenariat. Beaucoup sont réticents à s'intégrer en réseau de manière contractuelle ou de manière active, à cause de certaines appréhensions, telles que : entrer dans une grosse machine où ils n'auront aucun pouvoir ; qui se nourrira de leur production et plus values sans leur rapporter en échange, etc.
- Appréhension face au changement : les apports et/ou les évolutions prônées par le réseau, le mode de gouvernance, les stratégies entre autres peuvent constituer des éléments susceptibles de dérangement par rapport aux valeurs et habitudes d'une organisation ou d'un individu. Cela demandera souvent une certaine flexibilité de leur part. Cependant ces changements ne sont pas si faciles, étant ancrés dans une vision et/ou des mœurs, et demanderont donc du temps.
- Légitimité et représentativité : cet enjeu devient encore plus stratégique dans le cadre d'un réseau, car ce dernier constitue souvent une force de plaidoyer plus importante et plus





écoutée. Il faut donc que le réseau puisse ce prévaloir d'agir sur des enjeux politiques, économiques et sociaux réellement stratégique (légitimité) et sur une base sociale réellement représentative dans le champ d'action (représentativité et légitimité).

- Souplesse d'action : il s'agit de s'assurer d'une bonne gouvernance inclusive tout en permettant le maximum aux acteurs de se sentir responsables et de leur garantir une marge importante de manœuvre pour favoriser l'innovation.

- Appropriation du réseau par tous : il est important également que chacune des parties prenantes se sentent acteurs proactifs dans cet espace. Cela lui permettra de mieux se l'approprier, donc de l'enrichir et de le promouvoir. Une base essentielle en plus de la gouvernance de l'espace reste la communication, pour favoriser cette appropriation.

- Rétention intentionnelle d'informations : il s'agit d'un point stratégique et qui demandera une attention particulière afin de ne pas produire des modèles d'organisation favorisant cet aspect-là. Effectivement, il est courant d'assister à de tel procédé car l'information est considérée comme une source de pouvoir.



## FICHE PARTENAIRE

Fiche récapitulative des informations récoltées. Il est bon de commencer à la remplir en interne avant la rencontre avec le partenaire. Il est nécessaire de se renseigner sur son partenaire avant la première rencontre. Pour ce faire, l'information disponible sur Internet est bien souvent très enrichissante. Cela permet de se renseigner sur la vision, les missions et les actions de son potentiel partenaire (cf. partie III « apprendre à connaître l'autre »).

**Partenaire :**

Nom (raison sociale) :

Adresse :

Téléphone :

Fax :

Mail :

Site Internet :

**Coordonnées :**

Personnes ressources partenaires / Coordonnées :

Personnes ressources de votre Organisation :

*(Il est important de désigner des interlocuteurs précis pour leur implication lors de la gestion de cette relation).*

**Type d'acteur (partenaire) :**

*(étatiques, privé, ong, op, etc.)*

**Domaine d'intervention du partenaire :**

*(la santé, l'éducation, la gouvernance, etc.)*

**Mode d'intervention du partenaire :**

*(recherches, appui financier, appui méthodologique, communication, etc.)*

**Collaborations antérieures avec votre organisation et/ou d'autres partenaires :**

**Partenariat :**

Objectifs du partenariat :

- Intérêts pour votre organisation à collaborer avec ce partenaire :

*(Pourquoi cet acteur ? Quelles sont ses plus values ? Que pourraient-ils nous apporter ? Que pourrions-nous lui apporter ? Est-il stratégique pour l'organisation du secteur ou par rapport à un enjeu social important pour notre mission ? , Etc.)*

- Intérêts (potentiels) pour le partenaire à collaborer<sup>3</sup> :

---

<sup>3</sup>Il s'agit de pouvoir tout d'abord prévoir les possibles intérêts et blocages pour son partenaire. Après négociation autour du partenariat, ces intérêts auront été clairement exprimés.



- Possibles blocages :

*(S'inspirer ici de l'analyse des parties prenantes et de sa propre perception de son potentiel partenaire)*

Type de partenariat souhaité :

*(Partenariat stratégique, opérationnel -par rapport à un projet-, etc. Penser que même dans le cadre d'un partenariat avec un partenaire financier, la relation ne se limite pas à un flux financier mais représente toujours une possibilité pour changer les rapports et la stratégie même de développement...)*

Contractualisation :

*(Signaler s'il existe une forme de contractualisation et si oui laquelle)*

Projets réalisés conjointement (quand il s'agit d'un partenariat ancien) :

*(Ne pas hésiter à mettre quelques commentaires sur le vécu de cette relation, notamment en termes d'acquis, de difficultés rencontrées...)*

*(Indiquer si d'autres outils existent, tels que un panorama des acteurs - que cela soit pour un secteur ou dans le cadre d'un projet-, les plans d'action et de travail, etc.)*

**Lors de l'élaboration du partenariat penser à prévoir des outils de suivi et d'évaluation de la relation de partenariat.**

**Suivi :**

Outils de suivi :

Calendrier du suivi :

**Évaluation :**

Date dernière évaluation :

Date prochaine évaluation :



## II. COMMUNICATION :

### « HONNÊTE, OUVERTE ET RESPECTUEUSE »

Il s'agit d'une des notions les plus importantes et sur laquelle se base toute relation. Ici nous ne prétendons pas proposer un guide complet de communication mais plutôt attirer l'attention sur certains points essentiels.

Penser à développer une bonne communication interne afin que vos représentants soient à même de comprendre, de s'approprier et donc de soutenir les différentes initiatives. Une bonne diffusion de l'information par rapport à votre projet politique, à vos initiatives, à votre actualité, reste la base d'une communication externe stratégique, notamment avec ses partenaires. La communication sert à se faire connaître, à se promouvoir (pour développer un réseau dense de partenaires stratégiques), à revendiquer son identité et donc à convaincre (de sa légitimité, de ses actions, pour modifier des comportements etc.). D'autre part, elle constitue aussi le ciment d'un dialogue transparent, d'un partenariat fort.

Dans le cadre de la communication externe notamment, on trouvera ci-après la présentation brève de certains outils, tels que le plan de communication et les dépliants de présentation.

☞ Apprendre à se présenter à l'autre.

Il y a un travail préalable d'approfondissement et d'appropriation par les membres d'une organisation. Il est important que chacun ait intégré la vision, les valeurs, les missions, la vision du développement, etc., de son organisation, afin de pouvoir parler avec conviction de son organisation. De même il est nécessaire de pouvoir bien identifier ses propres limites et ses contraintes.

Cette préparation permet d'être plus serein et plus transparent dans le dialogue avec son/ses partenaire(s). Ne pas oublier qu'en matière de communication il est important de pouvoir s'exprimer de manière simple et accessible sans que pour autant simplifier de trop les idées et le contenu de son discours.

#### Suggestions de réflexion :

☞ Apprendre à connaître l'autre.

Il s'agit tout d'abord de se renseigner sur son partenaire par rapports aux aspects suivants :

- Ses valeurs, sa vision et ses missions
- Ses champs d'action et ses modes d'interventions
- Son approche du développement et sa position face aux enjeux stratégiques pour votre organisation, etc.
- Ses contraintes et ses limites
- Ses liens avec les autres acteurs

☞ Réfléchir conjointement sur le partenariat.

Il est important de s'entendre sur la signification de ce concept. Il est important de partir sur des bases communes. De savoir ce que cela sous-entend pour chacun et ce que cela implique (responsabilités, risques, etc.).



☞ Savoir exposer son opinion tout en respectant l'autre. Ne pas imposer ses idées mais les exposer de manière la plus objective possible. La subjectivité entraîne bien souvent les prises de positions conflictuelles et/ou rigides. La base d'un partenariat, ne l'oublions pas réside dans la négociation entre partenaires : la recherche de consensus et de compromis. Ne pas influencer de manière subjective les débats pour que les partenaires n'aient pas l'impression qu'on leur dit ce qu'ils doivent penser.

☞ Gestion de conflits : la communication reste souvent le meilleur des atouts. Cependant les conflits naissent généralement d'un manque ou d'une faiblesse de communication entre partenaires, créant des malentendus, des frustrations. Essayer de s'ouvrir, de parler le même langage, s'assurer de la compréhension de ses propos, etc., sont autant de points à prendre en compte. Exposer ses difficultés, ses incompréhensions ou ses frustrations ne doit pas aboutir à un conflit ; bien au contraire cela permet plus souvent d'éclairer les zones d'ombres.

Le dialogue  
représente à la  
fois un outil et une  
finalité

☞ Bases d'une bonne communication : l'écoute, pas de jugement non édictés, pas de blâmes (« *vous auriez dû...* ») pas de ton moralisateur, maîtriser ses ressentis (apprendre à relativiser)

☞ Pour ne pas installer des positions défensives ou d'offensive non justifiée.

☞ Différencier les relations inter-structures, inter-acteurs.

L'aspect relationnel est souvent un des moteurs/déclencheurs pour la construction d'un partenariat ; cependant cela ne doit pas se borner à une relation interpersonnelle, qui peut également devenir un facteur de tension. Il est bon malgré tout de dédier du temps à l'aspect interpersonnel car, notamment dans certains milieux, cultures, cela permet d'établir la confiance nécessaire à toute bonne relation.

☞ Tendre à une transparence quant à son fonctionnement, ses activités, ses objectifs, son idéologie... pour établir une confiance avec son collaborateur et éviter ainsi de possibles conflits.

☞ Situation d'interculturalité : éviter de prêter à l'autre des intentions plus ou moins inavouables et stéréotypées (tendance à penser que les partenaires du Nord veulent dominer la relation ou que ceux du Sud n'attendent que de l'argent, etc.), ou bien que par ses propos, notre interlocuteur cherche à nous faire plaisir.

### Suggestions :

- Il est recommandé la désignation d'un interlocuteur / animateur pour chacun des partenaires. En premier lieu, cela permet d'établir une confiance entre ces personnes et une fluidité dans les rapports (on sait toujours à qui s'adresser), un suivi dans la relation et une responsabilisation quant à la mise en œuvre des stratégies de ce partenariat.

- Création de moments privilégiés, des espaces et des temps de dialogue/ concertation réguliers entre les partenaires. Visites, rencontres (le plus souvent possible), courriers, courriels, téléphone.

Attention : il est important que ces moments soient négociés entre partenaires et non imposés d'une quelconque manière) et de choisir des moments opportuns pour chacun.

Cela implique que nous réfléchissions à une meilleure gestion de notre temps. La gestion d'une relation ne doit pas être considérée comme une charge supplémentaire.

- Diffusion, échange et partage de l'information : ce n'est pas la quantité qui compte mais plutôt la qualité. Elle représente un outil important pour la construction d'une confiance



mutuelle, pour le renforcement des capacités, etc. Cependant, garder à l'esprit qu'informer ce n'est pas inonder d'informations son partenaire (cela devient non stratégique). Il faut qu'il puisse retenir l'essentiel de ce qu'on veut lui communiquer.

- Attention : il est toujours bon de contextualiser l'information qu'on donne. En amenant (tout courrier, notes d'informations ou rapports...) son texte en signifiant son intérêt, son objectif en 2 ou 3 lignes. Toujours penser à bien mettre en contexte le sujet, l'action dont on parle soit par rapport à une initiative, soit par rapport à une étape du projet, etc. Penser toujours en écrivant qui va être le destinataire de cette information.
- Une information synthétique (avec un vocabulaire approprié), attractive, interactive, précise et illustrée (se baser sur des faits). Donner de l'importance à un vocabulaire commun et compréhensible par tous. Pouvoir toujours laisser la place et susciter le débat.
- Communiquer sur les succès, les retards, les obstacles, dans la transparence.
- Lors de toute diffusion d'information, il est nécessaire de se poser trois questions importantes (que cela soit par mail, pour une rencontre, pour un rapport d'activités, etc.) :
  - o Quel public ? Qui a besoin de savoir et de quelle manière ?
  - o Quelle information est stratégique pour lui ? Attacher de l'importance à la forme de cette information (synthétique, stratégique...). Que voulez-vous que le destinataire retienne ?
  - o Quel canal ? Quel support ?
- Prévoir si possible des actions de renforcement de capacités dans le domaine de la communication et dans la gestion d'un partenariat pour les parties prenantes.

#### Quelques outils :

- **Informers des évolutions et des actions auprès de ses partenaires :**
  - Bulletin d'informations sur l'organisation dans sa globalité
  - Note d'information (projet/ programme commun)
  - Etc.
- Création d'une **liste commune** (adresse de redirigeant vers les mails de toutes les parties prenantes) comprenant toutes les personnes devant être informées par la relation de partenariat, le projet réalisé en commun. Cela favorise la diffusion de l'information, le débat et le dialogue.
- Lors de réunions, il est toujours bon de faire un rapide tour de table pour que chacun puisse se présenter (au début mais aussi dès qu'une nouvelle personne intègre l'espace de dialogue) peut paraître banal mais souvent très important.



### Quelques outils de communication :

**Le Plan de communication** est quelque part une traduction (en messages) du projet politique, du plan d'action d'une organisation, réseau, coalition ou consortium. Il peut éviter des conflits qui peuvent naître des frustrations d'un des partenaires qui ne se sent pas assez visible dans les actions et/ou prise de position du partenariat).

- Etude de la situation
- Définition des objectifs stratégiques
- Elaboration des modalités de l'action.

Il permet un cadre de cohérence des actions et une planification des actions. Il s'agit aussi de pouvoir consacrer des temps au suivi, à l'évaluation et à la capitalisation des événements, des outils, des stratégies de votre organisation en la matière. La communication devient alors un champ à part entière avec son propre budget prévisionnel.

Vous pouvez définir votre plan de communication de manière chronologique, par activités ou par cibles. Il est bon pour chacune des actions identifiées de renseigner les champs suivants : objectif(s); le contenu (le message); la cible (en étant assez précis); le(s) support(s); date. Il est important d'inscrire toutes ses actions dans une temporalité et donc d'en définir une chronologie.

### Plaquette de présentation :

#### Quelques astuces :

- Grandes parties pour une organisation :
  - Contexte et ce qui a poussé à la création de cette organisation ;
  - Vision, missions, projet politique ;
  - Slogan ;
  - Rôle de l'organisation par rapport aux autres acteurs de développement ;
  - Stratégies et modes d'interventions (ne pas se focaliser sur des programmes ; ainsi cette plaquette peut rester plus longtemps d'actualité et nous mettons plus l'accent sur la cohérence de notre action) ;
  - Champs d'intervention ;
  - Coordonnées (avec site internet).
- Grandes parties pour un projet :
  - contexte de l'initiative / programme par rapport à la société, à un enjeu de développement, à un secteur, etc. ;
  - Vision prônée, objectifs ;
  - Résultats attendus ;
  - Activités (de manière générale et penser à les regrouper par champs) ;
  - Partenaires et logos ;
  - Coordonnées ;
  - Slogan (ce que le lecteur va retenir).
- Penser à l'illustrer
- Penser à ne pas mettre trop de couleurs. Rester dans les tons de sa charte graphique.
- Ne pas écrire des phrases trop longues. Utiliser un vocabulaire simple et compréhensible par tous. Il est souvent recommandé de retraduire les objectifs visés pour les simplifier -tout en gardant le sens- (beaucoup ont tendance à calquer ceux énoncés dans le cadre logique). Bien souvent ces plaquettes sont destinées à un public large et varié : s'adapter en fonction.



### III. CONTRACTUALISATION D'UN PARTENARIAT

#### « ACTE DE CONFIANCE »

La contractualisation représente une étape primordiale dans l'élaboration d'un partenariat, car elle pose les règles du jeu entre les différents acteurs. Parfois les acteurs peuvent la considérer comme un étape qui **freine, bloque et fige les relations**. Elle ne permettrait pas un cadre ouvert et une certaine autonomie et représenterait « *un écrit est trop contraignant* ».

Nous avons appris à ne pas considérer la contractualisation comme un simple contrat contraignant mais plutôt comme outil permettant de poser et de clarifier les règles du jeu entre partenaire. Elle symbolise également l'engagement moral et politique de ces derniers. Pour ce faire elle ne doit pas se résumer à un simple papier, mais elle doit constituer une étape de réflexion et de négociation entre les partenaires pour fixer les règles qui leur permettront de vivre au mieux et le plus simplement leur relation.

Elle peut prendre plusieurs formes suivant la nature des relations, les contraintes et les nécessités de l'action. On parle souvent de plusieurs outils tels que le contrat, le protocole, la convention de partenariat, etc. Quelle que soit la forme, il est toujours risqué de ne pas clarifier et mettre par écrit les règles du jeu par rapport aux enjeux qui seront toujours vitaux (étant entendu qu'on ne se fatiguera point à développer et gérer des relations et alliances si elles ne portent pas sur des enjeux significatifs pour chaque partie prenante).

Pour notre part, nous estimons que la convention revête le concept le plus approprié pour la contractualisation d'un partenariat de nature stratégique qui respecte et valorise l'autonomie des parties. « *Une convention est un accord de volonté qui lie des personnes (des individus, des groupes sociaux ou politiques, des États) pour créer, modifier, éteindre des obligations ou transférer ou éteindre des droits* ». Les définitions du contrat (il fixe uniquement les modalités pratiques de collaboration) et du protocole (accord de volonté sur des aspects plus précis ; la convention représente le cadre global et les protocoles viennent préciser la convention) sont plus restrictives.

Dans tous les cas l'importance de ce document de contractualisation reste son contenu :

Il est nécessaire de réfléchir et de négocier autour des points suivants :

- ✍ Préciser les objectifs communs (stratégies partenariales), les apports mutuels (suivant les attentes de chacun), apports en termes financiers et engagement pour la recherche de fonds (qui doit être effectué par les deux structures) ;
- ✍ Déterminer le partage des responsabilités, des pouvoirs, des décisions et des risques afin de pouvoir atteindre une équité entre les partenaires (la place de chacun dans le partenariat) ;
- ✍ Ne pas oublier de prévoir les coûts des rencontres, du temps passé à l'évaluation de la relation partenariale...

Attention : il est important de définir ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas. Quand il y a trop d'aspects négociables, on peut se retrouver face à une domination d'une structure sur l'autre ; mais quand il y a trop de concessions faites par l'une des parties, on se trouve également devant un déséquilibre.

Nous présenterons également deux outils permettant dans la même lignée de définir les règles du jeu : la charte et le règlement intérieur, valables autant dans le cadre d'une organisation, d'une fédération comme d'un réseau.





## EXEMPLE DE CONVENTION DE PARTENARIAT

Il s'agit du résultat de la négociation des règles du jeu. Il met à l'écrit les différents points sur lesquels les parties prenantes se sont accordées.

Il est bon d'afficher les logos des partenaires en entête.

Formulation du début de la convention :

« Entre les partenaires :

XXXX (*Nom de l'organisation*), représenté par XXXX  
Coordonnées

Et

XXXX (*Nom de l'organisation*), représenté par XXXX  
Coordonnées

Contenu d'une convention :

- Objet de la convention  
*Type de partenariat*
- Brève présentation des partenaires  
*Vision et missions pour chacun des partenaires*
- Intérêts du partenariat
- Objectifs du partenariat / Axes d'échange et/ou de collaboration
- Stratégies  
*(Faisant référence au plan d'action)*
- Rôles et responsabilités de chacun des partenaires
- Ressources (humaines, matérielles, financières, etc.)
- Suivi et évaluation de la relation  
*Description de manière générale des dispositions prévues pour ces deux étapes (échéances, rencontres, démarches, outils, etc.)*
- Durée
- Modification, suspension et résiliation de la convention



## CHARTRE

La charte est un document écrit qui énonce la vision, les missions et les axes d'interventions de l'organisation ou du réseau.

Elle décrit dans un premier lieu, l'identité de ce cadre dans lequel nous nous inscrivons. Elle énumère les principes de fonctionnement qui régissent les relations, les responsabilités politiques, au sein de ce cadre.

Cela permet de réunir les membres autour de valeurs partagées de s'entendre sur les orientations de cet espace commun.

Par principes nous entendons des concepts tels que : convergence et mise en synergie, partage, démocratie participative, engagement, responsabilité, équité et transparence, respect et valorisation, subsidiarité, innovation, capitalisation.

Ce document doit être signé par toutes les parties prenantes. La signature de cette charte représente une adhésion à une vision et des valeurs communes : l'espace commun. Elle témoigne d'un engagement politique et moral du membre au sein du réseau. Il s'engage par là-même à respecter les principes de fonctionnement énoncés.

Il s'agit du même procédé que la convention de partenariat que l'on établit entre des partenaires. Effectivement, au-delà de l'engagement politique et stratégique, l'objectif reste d'établir les règles du jeu de la collaboration.

Cependant dans un texte de charte l'engagement est davantage politique et nous n'abordons pas les aspects pratiques du fonctionnement de cet espace commun. Alors qu'avec une convention de partenariat, nous présentons les partenaires, la vision, les missions et les objectifs reliant les partenaires, ainsi que leurs rôles et responsabilités. Cette dernière partie n'étant pas abordée dans une charte, il est nécessaire pour le bon fonctionnement d'un réseau de le renforcer par un code de conduite.



## CODE DE CONDUITE

Le code de conduite traduit le mode d'organisation choisi pour le partenariat ou le réseau, il pose les jalons d'une bonne gouvernance au sein de l'espace commun. Il vient en complément à la charte.

Plusieurs enjeux doivent être pris en compte tels que :

- la souplesse dans le fonctionnement (notamment la prise de décision) ;
- les possibles enjeux de pouvoirs (tels que la récupération d'un ou plusieurs membres de la structure) ;
- la pérennité et la viabilité de l'organisation ou du réseau (animation, financement institutionnel, etc.).

L'exigence de souplesse doit permettre de rendre réactifs et proactifs les partenaires ou les membres d'un regroupement (réseau, coalition, consortium, fédération, etc.). Effectivement, nous subissons parfois les problèmes de lenteur et de lourdeur quant aux mécanismes de prises de décision dans nos propres institutions. Dans le cas d'un partenariat ou d'un réseau, les situations étant plus complexes et diverses, il ne s'agit pas de les rendre encore plus rigide administrativement, bloquant de ce fait les prises d'initiatives et ralentissant les activités. Il s'agit bien évidemment que le système choisi soit le plus représentatif possible et que les orientations soient le résultat d'un processus le plus participatif et légitime possible, tout en laissant aux partenaires ou aux membres du réseau, une autonomie quant à la gestion au quotidien. Cette exigence permet de veiller à la fonctionnalité et productivité du partenariat ou du réseau.

Dans la même perspective de légitimité, il est important que l'organisation choisie ne permette à aucun membre, la possibilité de «récupération» du partenariat ou du réseau par l'un d'eux. Effectivement, bien souvent nous avons pu constater des jeux d'acteurs qui se traduisent par des quêtes de pouvoir en vue de contrôler la relation. On ne peut trouver une solution miracle à ce phénomène mais il reste important de l'avoir à l'esprit afin d'essayer au maximum de réduire les possibilités de telles dérives.

D'autre part, un constat réaliste sur la principale limite d'une relation de partenariat et des réseaux réside dans leur manque d'animation. Les objectifs d'un partenariat résident dans la mise en relation des membres, dans la construction d'un espace de dialogue et de concertation durable, d'information et de renforcement mutuel de capacités, de mise en cohérence, etc. Pour ce faire, il est important de prévoir des mécanismes d'animation et/ou une équipe d'animateurs pour dynamiser les initiatives. L'important est que celle-ci soit bien structurée et programmée. Ainsi, les membres peuvent confirmer leur intérêt et devenir proactif dans leur participation à cette dynamique. Dans tout partenariat à deux ou à plusieurs, il s'agit d'un jeu gagnant-gagnant. A cela, s'ajoute bien souvent une difficulté due au manque de fonds pour ce type de dynamique, ce qui ne facilite pas l'organisation de rencontres par exemple. C'est pourquoi, il est indispensable de réfléchir à cet aspect-là afin de pérenniser et de viabiliser au maximum l'espace commun.



Le document de code de conduite doit pouvoir répondre à ces enjeux lors du choix du type d'organisation, l'affectation des différentes responsabilités, la représentativité des différentes parties prenantes, etc.

**Contenu indicatif d'un Code de conduite :**

- Ce document décrit les différents types d'outils à disposition du partenariat (la boussole, la charte, le plan d'action) ;
- Les responsables pour un partenariat, les organes constitués pour un réseau (tels qu'un Comité d'Orientations Stratégiques, un Bureau d'animation et de coordination, des points focaux, etc.). Pour ces derniers, on peut spécifier pour chacun : *-dans le cadre d'un partenariat-* le chargé de partenariat, les différentes parties prenantes, leurs rôles, leurs responsabilités et leurs obligations au sein de l'espace commun, les modalités pour rendre compte, *-dans le cadre d'un réseau-* leur composition, leur mandat, leurs obligations de rencontres, les comptes à rendre ;
- Dans le cadre d'un réseau : Une troisième partie peut être consacrée aux droits d'adhésion, aux droits et aux responsabilités des membres ;
- Dans une dernière partie, le Code explique de manière assez détaillé le fonctionnement du partenariat du réseau afin de pouvoir s'assurer d'une démocratie, bonne gestion transparente, d'une représentativité effective de cet espace partagé. Il permet également en établissant les responsabilités de chacun de faciliter l'animation et de permettre un suivi concret des objectifs à atteindre.



#### IV. GESTION D'UN PARTENARIAT

Le suivi s'appuie sur une collecte systématique et planifiée d'informations. Il se base sur les étapes de construction et contractualisation d'une relation de partenariat, notamment sur :

- les objectifs visés par le partenariat,
- les actions traduites dans le plan d'actions qui permet entre autre de contrôler la temporalité et la chronologie des activités ,
- le plan de travail qui permet de situer les responsabilités ,
- les indicateurs de changement souhaités pour permettre de préparer l'évaluation.

Le suivi peut être considéré sous deux angles : le suivi quantitatif et qualitatif. Le premier nous permet d'obtenir des résultats plus objectifs que l'appréciation qualitative. Mais ils sont complémentaires.

Un système de fiche peut-être mis en place pour assurer ce suivi.

Il ne faut pas multiplier trop ces fiches, ni les indicateurs, car après cela n'est plus exploitable. Ne pas inventer les chiffres, s'il n'y pas de données disponibles, cela peut être révélateur également. Il est nécessaire également de définir une fréquence dans le suivi.

Nous pourrions considérer qu'une seule fiche assez complète serait suffisante mais qu'elle pourrait s'adapter suivant la diversité. Il faut donc que ces intitulés soient neutres, sans aucun jugement de valeurs.

Par contre, il faut établir un système de qualification pour permettre le traitement des résultats, comme des notes (très bien, bien, satisfaisante, médiocre, très médiocre...) ou des tranches (pour les indicateurs quantitatifs).

Il est nécessaire de les adapter aussi aux objectifs du partenariat. Par exemple si celui-ci vise le lobbying, voir comment il est possible de suivre les évolutions de ce point de vue là. Cela permet de préparer une possible évaluation par la suite.

Cette proposition de fiche doit faire l'objet d'échange au sein de votre organisation et avec votre partenaire. Il est important également de prévoir des moments de restitutions de ces résultats au sein de votre organisation et avec vos partenaires. Cela peut prendre la forme d'une note, constatant les avancées, les blocages, les défis, etc., par rapport aux objectifs visés par le partenariat. La forme la plus adaptée reste une rencontre de suivi à période définie, suscitant ainsi le dialogue. Cela peut permettre une prise de conscience des blocages et permettre des pistes de solutions, une valorisation des acquis qui favorisera l'engagement et la motivation des acteurs concernés.

##### Plan de suivi

Il est important de prévoir le suivi dans la durée, afin que celui-ci soit effectif. Il est même recommandé d'intégrer les différentes phases comme activités dans le plan de travail.

	Objectifs	Acteurs impliqués	Méthodologie (démarche et produits)	Période	Personnes responsables
Suivi des activités et des stratégies					<i>Il est important de responsabiliser quelqu'un pour animer et dynamiser le processus.</i>
Suivi des changements et impacts potentiels de relation					



## FICHE DE SUIVI

*L'importance de la fiche que vous adopterez réside dans le choix de vos critères, ne pas les alourdir mais voir comment ils vous permettent de faire le plus précisément un bilan au vu des enjeux que revêt ce partenariat.*

**Fréquence du suivi :**

**Partenariat :**

**Date du suivi :**

**Auteur(s) :**

✍ **Communication**

? Nombre de rencontres ?

? Nombre de participants ?

Par rapport à ces résultats il faut définir un barème indicatif qui convient aux critères du pôle. Par exemple : 1 (nombreuses) à 5 (très peu nombreuses) ;

? Qui déclenche la réunion, combien de fois Enda combien de partenaires ?

Voir si déséquilibre entre les deux partenaires ;

? Contacts ? Barème : A très bien, B bien, C satisfaisante, D médiocre, E très médiocre ;

? Etc.

✍ **Image**

? Nombre d'invitation aux ateliers / activités du partenaire ?

? Nombre de sites partenaires qui nous citent ?

Par rapport à ces résultats il faut définir un barème indicatif qui convient aux critères de l'organisation. Par exemple : 1 (nombreuses) à 5 (très peu nombreuses) ;

? Etc.

✍ **Investissement**

? Temps investit ? (approximativement) ? Barème : A très bien, B bien, C satisfaisante, D médiocre, E très médiocre ;

? Personnes mobilisées ? 1 (nombreuses) à 5 (très peu nombreuses) ;

? Ressources financières investies (rencontres, déplacements, fournitures, agréments / repas...) ? (approximativement) Barème à définir ;

? Etc.



✍ **Projet**

- ? Combien en cours ?
- ? Combien passés ?
- ? Combien de temps ?

Par rapport à ces résultats il faut définir un barème indicatif qui convient aux critères de l'organisation. Par exemple : 1 (nombreuses) à 5 (très peu nombreuses)

- ? Public ciblé ? Voir si cela correspond aux objectifs fixés et aux objectifs de l'organisation
- ? Etc.

✍ **Rôles et responsabilités / Ressources**

Cette partie doit être aussi pensée selon les spécificités du partenariat entrepris, des clauses de la convention également.

- ? Financier / par rapport aux projections prévues
- ? Objectifs : qui les a réalisés ? décalage entre prévisions ?
- ? etc.

✍ **Conflits / Tensions**

- ? Combien ?

Par rapport à ces résultats il faut définir un barème indicatif qui convient aux critères cela correspond. Par exemple : 1 (nombreuses) à 5 (très peu nombreuses)

- ? Solutions ? Lesquelles ? Barème à définir : A Très difficile à D Facile
- ? etc.

✍ **Apports**

Cette partie doit être aussi pensée selon les spécificités du partenariat entrepris, et des objectifs définis dans la convention de partenariat.

- ? Satisfaction ? Barème : A très important, B important, C satisfaisant, D médiocre, E très médiocre
- ? Définir des rubriques selon le type de partenariat en qualifiant selon un barème : par exemple :
  - ? renforcement de capacités,
  - ? échange d'informations,
  - ? mise en relation,
  - ? etc.

*La compilation de plusieurs rédactions de cette fiche à différents moments de la relation servira pour l'évaluation interne de la relation.*



## MATRICE DES RELATIONS

Cette matrice aide à mieux situer les conflits et les partenariats entre parties prenantes et à saisir le degré d'importance de ceux-ci. Le conflit fait partie de la vie courante. Des conflits d'intérêts peuvent ainsi apparaître à cause des rivalités concernant l'utilisation des ressources ou le contrôle de celles-ci, ou de divergences pour ce qui concerne les objectifs à atteindre.

Un moyen particulièrement efficace de garantir le succès de la mise en œuvre des activités et de la relation de partenariat en elle-même, serait de renforcer les partenariats existants et d'en établir de nouveaux.

Elle peut se concevoir de façon générale pour analyser globalement les rapports entre acteurs par rapport à un contexte donné (par exemple : l'agriculture, le pêche, l'éducation...). Elle se conçoit bien évidemment sur des réalités qu'il faut décrire mais ce tableau peut donner ensuite lieu à des échanges entre partenaires. Elle fait bien ressortir également les failles, les « jeux » des acteurs... Elle peut encore se décliner par rapport à un projet spécifique.

Cette matrice peut bien entendu servir dans l'analyse du contexte. Mais si nous la présentons à cette étape, c'est que cet exercice répété à des moments spécifiques et planifiés de la relation pourra permettre de montrer l'évolution de l'environnement du partenariat, de montrer l'impact de celui-ci (si les objectifs sont de modifier les relations entre acteurs), etc.

Il serait intéressant de l'adapter et de le réaliser auprès de votre organisation pour développer avec eux également suivant les résultats, une prospection (suivant les manques) vers de nouveaux types de partenaires ou dans le but de les cibler plus stratégiquement.

Il est également enrichissant de le réaliser avec votre partenaire, afin de confronter vos impressions et constats.





### Fiche « Matrice des relations »

	Etat et services décentralisés	ONG Locales	ONG Internationales	Institutions Internationales	OCB	Organisations socio professionnelles	Instituts de recherches	Acteurs privés	Acteurs religieux
Etat et services décentralisés									
ONG Locales									
ONG Internationales									
Institutions Internationales									
OCB									
Organisations socioprofessionnelles									
Instituts de recherches									
Acteurs privés									
Acteurs religieux									

Relation de pouvoir / domination (orientation de la flèche indique qui domine qui)

Partenariat fort

Conflits (degré différent selon la taille)

Collaboration

Si case vide pas de relations



**Matrice spécifique des relations au sein de votre partenariat**

<b>Vu par votre organisation</b>	<b>Organisation X</b>	<b>Vu par les partenaires</b>	<b>Organisation X</b>
<b>Etat et services décentralisés</b>		<b>Etat et services décentralisés</b>	
<b>ONG Locales</b>		<b>ONG Locales</b>	
<b>ONG Internationales</b>		<b>ONG Internationales</b>	
<b>Institutions Internationales</b>		<b>Institutions Internationales</b>	
<b>OCB</b>		<b>OCB</b>	
<b>Organisations socioprofessionnelles</b>		<b>Organisations socioprofessionnelles</b>	
<b>Instituts de recherches</b>		<b>Instituts de recherches</b>	
<b>Acteurs privés</b>		<b>Acteurs privés</b>	
<b>Acteurs religieux</b>		<b>Acteurs religieux</b>	



## V. ÉVALUATION D'UN PARTENARIAT

L'objectif du processus d'évaluation est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus. Elle se rapporte à ce que vous aviez entrepris de faire, ce que vous avez accompli et la façon dont vous l'avez mené à bien. Elle ne doit pas être vécue comme quelque chose de menaçant ; au contraire elle doit être perçue comme un moyen de vérification des atteintes des objectifs. Elle doit se référer aux objectifs, aux connaissances et au renforcement de capacités prévues dans le cadre de la relation de partenariat, et doit se questionner sur la relation elle-même etc.

Les objectifs d'une évaluation doivent être déterminés au préalable pour dégager des indicateurs, en plus de ceux déterminés lors de l'élaboration d'un partenariat (cf. partie : « objectifs d'un partenariat », paragraphe sur le suivi-évaluation).

Elle se base notamment sur les critères suivants :

- **L'efficacité** : compare les résultats aux objectifs prévus, mesure les écarts et tente de les interpréter (analyse quantitative). Le critère d'efficacité permet d'établir le degré de réalisation atteint.

*Questions : est-ce que les objectifs prévus ont été réalisés ? A quelle étape en sont-ils ?*

- **L'efficience** : compare les résultats avec les moyens humains et matériels mis en œuvre, les délais pour atteindre les objectifs, les méthodes utilisées. Le critère d'efficience renseigne sur les stratégies pour optimiser, qualitativement et quantitativement, les moyens mis à disposition.

*Question : ce qui a été fait, aurait-il pu être fait autrement et à moindre coût ?*

- **La viabilité** : capacité de l'action à se poursuivre sans appuis extérieurs.

*Question : Ce qui a été fait peut-il se poursuivre de façon autonome ?*

- **La pertinence** : capacité à choisir la ou les actions les mieux adaptées pour répondre à la demande des bénéficiaires.

*Question : ce qui a été fait répond-il aux priorités définies par les bénéficiaires ?*

- **L'impact** : mesure dynamique des effets de l'action.

*Question : quelles sont les incidences à plus ou moins long terme sur l'environnement global*

### Résultats / Effet / Impact de la relation.

- **Résultats** = changements qualitatifs et quantitatifs produits directement par le partenariat ou ses actions. Les résultats sont en relation directe avec les objectifs du partenariat.

*Exemple : Dialogue de qualité instauré entre les différents types d'acteurs du secteur de l'éducation.*



- **Effet** = incidences de l'action sur le milieu physique et humain environnant. Les effets conjuguent résultats de l'action et autres dynamiques ou contraintes provenant de l'environnement du partenariat et du secteur d'intervention. Cela relève du souhaité mais comportant une marge d'incertitude, ne dépendant pas seulement du partenariat et/ou de ses objectifs.

*Ex : Prise en compte réelles des préoccupations et intérêts des différents acteurs dans l'élaboration des politiques en matière d'éducation.*

- **Impact** = nouvelle situation issue de l'ensemble des effets. Prévoir l'impact présente encore plus de difficultés que anticiper les effets car de nombreux facteurs indépendants peuvent se combiner avec les résultats et les effets de l'action.

*Ex: Cohérence des politiques dans le secteur de l'éducation ; meilleures appropriation et application de ces politiques par les différents acteurs, etc.*

### Plan d'évaluation

Il est important de prévoir les temps d'évaluation dans la durée, afin que celle-ci soit effective. Il est même recommandé d'intégrer les phases d'évaluation comme activités dans le plan de travail.

Initiatives	Indicateurs	Source d'information	Acteurs concernés	Méthodologie	Durée	Responsable
						<i>Il est important de responsabiliser quelqu'un pour animer et dynamiser le processus.</i>

### Exemple d'Outils :

- **Évaluation semi externe** (pour un maximum d'objectivité) : orchestrée par un membre de votre organisation non impliqué dans la relation et / ou un membre de l'organisation partenaire ; moins de réticence au jugement et à la transmission d'informations que lors d'une évaluation externe.

Elle peut se dérouler sous forme de rencontres individuelles avec une grille de questionnaire (se basant sur les indicateurs et objectifs établis lors de la construction du partenariat) auprès de toutes les parties concernées et d'une restitution avec tous et comme médiateur ce membre du réseau. Le résultat des débats soulevés également lors de cette restitution complètera le rapport d'évaluation.

Effectuer une première évaluation après la première année -pour bien poser la relation- (ou dès que vous le pouvez pour les plus anciennes). Après, un rythme moins soutenu peut être envisagé, tel qu'une fois tous les deux ans, à condition que le suivi soit vraiment réel et efficace.

Analyser aussi bien la différence entre les objectifs prévus et atteints, que les contraintes de chacun, les problèmes rencontrés comme les solutions trouvées...

- **Evaluation externe** : elle peut être bénéfique si par exemple, la relation pose de réels problèmes et que vous ne voyez aucun membre de votre organisation ayant les capacités de



mener une évaluation et pouvant faire preuve d'assez d'objectivité et de recul par rapport à ce partenariat. Cela peut être aussi envisagé en cas de manque de temps des différents membres de l'organisation et du partenaire.

- **une analyse SEPO** des points forts et faibles de la relation de partenariat pouvant se réaliser chacun de son côté et effectuer une mise en commun, également lors de la restitution.

Succès = Points forts (réalisations, apports...).

Echecs = Points faibles (conflits, problèmes relationnels...).

Potentialités = Potentiel de chacun (ressources humaines, financières, expertise...).

Obstacles = Contraintes de chacun.

SEPO			
Succès <u>Points forts</u> (réalisations, apports...)	Echecs <u>Points faibles</u> (conflits, problèmes relationnels...)	Potentiel <u>Potentiel de chacun</u> (ressources humaines, financières, expertise...)	Obstacles <u>Contraintes de chacun</u>
<i>Il est toujours très important de souligner les points positifs afin de valoriser l'engagement de chacun.</i>			

- **Diagramme de Venn-Chapati** Diagramme des liaisons institutionnelles.

Il peut se faire au sein de chaque pôle comme une auto-évaluation des relations qu'il entretient avec ses partenaires.

Cet outil a pour but d'illustrer la mesure dans laquelle les personnes, les organisations, les projets ou les services s'influencent mutuellement et l'importance relative de chacun sur les aspects évalués.

**Mode d'emploi**

- ? Demander aux participants d'énumérer tous les groupes ou organisations avec lesquels ils ont eu ou ont des relations de travail importantes. Inscrivez-les sur une carte ;
- ? Ils doivent ensuite classer ces relations par ordre d'importance (en fonction de leurs résultats et de leur viabilité). Inscrivez ces classements sur les cartes et les placer par ordre d'importance décroissant le long de l'axe vertical d'un tableau ;
- ? Définir les relations des organisations (financement, appui à l'organisation communautaire, appui technique, etc.) et les inscrire le long de l'axe horizontal du tableau. Remplir le tableau en plaçant un "X" dans chaque case pour mettre en relation l'organisation avec le type de relation correspondante ;
- ? Décider d'un système de notation (par exemple de 1 à 5, 1 signifiant "médiocre, amélioration importante nécessaire" et 5 "excellent, quasiment pas d'amélioration nécessaire"). Demander à chaque groupe ou à chaque personne de noter la qualité de la relation qu'il/elle a avec chaque organisation. Écrire le score à droite de chaque X ;
- ? Noter ensuite chaque relation telle qu'elle existait dans un passé récent. Inscrivez les scores à gauche de chaque "X" sur le tableau, en utilisant une autre couleur. Vous verrez alors comment la physionomie des relations a évolué avec le temps. Voir le tableau ci-dessous pour un exemple de tableau des rapports institutionnels.



### Exemple de Diagramme de Venn-Chapati

(Note: les scores inscrits à gauche sont ceux d'il y a trois ans par exemple , les scores inscrits à droite ceux de maintenant)

	Appui financier	Appui technique	Appui ressources humaines	Appui politique	Travail en réseau	Conflits	Concurrence/ Rivalité
Organisation 1	3 X 5						
Organisation 2		3 X 4					
Organisation 3					3 X 4		
Organisation 4						2 X 3	
Organisation 5			2 X 5				
Organisation 6				1 X 4			
Organisation 7							4 X 1





? Identification, collecte et tri de l'information relative à ce partenariat (au travers d'entretien focus group, individuel ; revue documentaire ; etc.).

Sources d'information possibles :

- ✍ Parties prenantes constituant la relation et partenaires limitrophes actifs aux côtés de ce partenariat. Une grille d'entretien devra être élaborée afin de servir de guide lors des entretiens (Cf. ci-dessous exemple de contenu d'une grille d'entretien) ;
- ✍ Documentation : rapports, études, documents de projets, base de données, travaux de recherche, toutes initiatives menées en commun ;
- ✍ Tous les canaux d'information : mails, site web, articles de presse, émission, etc.

? Description de la genèse, des principales étapes de cette relation.

? Analyse des données collectées par rapport à la philosophie de votre organisation en matière de partenariat, par rapport au contexte environnant la relation, par rapport au type de partenariat, etc. Il est recommandé de croiser les différentes sources d'information.

? Identification des facteurs critiques, des limites, de l'impact, des conditions et/ou des savoirs utilisés.

? Restitution avec les parties prenantes de cette capitalisation et validation des conclusions du processus.

? Mise en forme de l'analyse

? Diffusion des connaissances modélisées auprès des publics ciblés au départ.

#### Diffusion des résultats de la capitalisation :

Il est préférable que la diffusion se réalise à plusieurs étapes, sous différents formats, selon les divers publics ciblés :

- ? Restitution / Débat entre partenaires ;
- ? Restitution plus élargie avec d'autres acteurs, de la démarche de capitalisation et de remise en question par rapport aux pratiques de partenariat, pour la construction de relations stratégiques et pouvant conduire à un impact durable et effectif ;
- ? Document de synthèse reprenant de manière exhaustive la description, l'analyse et les leçons tirées de cette expérience ;
- ? Vers la construction d'une politique en matière de partenariat : cela constituerait une base pour approfondir la réflexion vers la construction d'une politique pour l'organisation en la matière ;
- ? Un guide pratique interne pouvant éclairer sur les pratiques de partenariat ;
- ? Un document modélisé pour qu'il devienne plus attractif pour un lecteur profane. Il serait indiqué un format plus succinct (environ cinq pages par exemple) en utilisant un ton journalistique, en se focalisant sur les enseignements ;
- ? Au travers, de témoignages audio ou vidéo revenant sur les enseignements ou décrivant l'expérience dans sa globalité, ou se focalisant sur une leçon apprise, etc.





**Exemple de grille d'entretien  
pour la capitalisation d'une relation de partenariat**

Questions clés :

1. Quels étaient les objectifs et les changements souhaités en structurant ce partenariat ?
2. Quelles étapes sont importantes par rapport au processus ?
3. Quel est le déclic en interne, au montage de ce partenariat ?
4. Quels obstacles/blocages ont été rencontrés, et quels ont été les déclics ?
5. Chez le partenaire ?
6. Pour la construction de la vision commune, de ses objectifs, de ses outils (plan d'action, de travail, etc.) et de son mode de régulation : quelles ressources ? Quels blocages ?
7. Cette relation, ses schémas ou ses outils représentent-ils une innovation ? Quels obstacles/blocages ? Quels déclics ?
8. Est-ce que cela a été une construction participative ? et pourquoi ?
9. Etat actuel : quels points forts/faibles au niveau du processus ? quelles améliorations. Quelles perspectives ?  $\approx$  l'objectif est de tirer des leçons
10. Quels impacts sur les organisations parties prenantes du partenariat ? Sur les autres acteurs ? Sur le champ dans lequel ils évoluent ? A l'échelle de la société ?
11. Quelles perspectives / étapes après cette capitalisation ?



## VII. CLÔTURE D'UN PARTENARIAT

Un partenariat n'a pas une durée éternelle. On constatera que certains acteurs définissent dans leur convention d'une durée pour le partenariat qui les lie. Ce cas est plus répandu lorsqu'il s'agit d'un partenariat lié à un projet/programme. Cependant même un partenariat à visée stratégique peut se terminer une fois ses objectifs et/ou ses missions atteints. Il est intéressant d'ailleurs de pouvoir renouveler les bases unissant des partenaires.

Un partenariat a donc une fin potentielle et elle n'est pas forcément négative. Cela n'est pas nécessairement une mauvaise chose lorsque les partenaires ont constaté une incompatibilité de leur vision ou que des tensions, des conflits sont nés.

Il est recommandé de définir clairement les raisons de la relation et que les parties prenantes les aient conjointement choisies. Le fait de comprendre les raisons, permet aux différents acteurs de les accepter et de ne pas remettre en question les acquis et les initiatives communes. Dans ce cas, les frustrations et rancœurs seront moins présentes. De même, que ces raisons sont importantes par rapport à l'image des autres acteurs sur cette évolution.

Une évaluation des apports et enrichissements pour les partenaires et des impacts de leurs actions, constitue une base importante pour la clôture d'un partenariat. Faire ressortir les succès et les échecs de cette relation permet à tous les partenaires de se nourrir de cette expérience. Elle permettra de valoriser l'expérience pour tirer des enseignements et améliorer ses pratiques. Ce moment est bien sûr à privilégier à différentes phases de la relation et périodiquement. Mais reste essentiel à la clôture de celle-ci.



## VIII. MOT DE CONCLUSION

Nous espérons que ce recueil aura pu vous enrichir et/ou vous faire réfléchir sur les pratiques de partenariat. Nous espérons qu'il aura pu contribuer à renforcer vos compétences en la matière. Vous pourrez donc les enrichir et faire évoluer encore la réflexion, en les adaptant et en les expérimentant.

Nous souhaitons également que ce recueil constitue un prétexte pour qu'ensemble nous continuions la réflexion et les débats sur les pratiques de partenariat.

Nous espérons ainsi que cela puisse contribuer à faire émerger de nouveaux modes de régulation partagés par le plus grand nombre. Nous recherchons à favoriser l'émergence de liens sociaux plus harmonieux, où les acteurs sont décloisonnés et où l'on tend vers une gouvernance inclusive.

Pour nous renvoyer vos commentaires, suggestions, réflexion, ou nous contacter, veuillez trouver ci-dessous nos coordonnées.

**« Plus on est relié à d'autres,  
plus on a de chances de se développer soi-même  
et de porter le changement  
à la fois chez soi et chez les autres. »**

**Enda Graf Diapol  
Environnements Sociétés – Recherches Actions  
Formations – Prospectives Dialogues Politiques**

**Adresse :  
Espace de Coordination  
Sacré Cœur 3, Villa n°9447  
Dakar – Sénégal  
Téléphone : 33 867 55 26  
Courriel : [contact@grafdiapol.org](mailto:contact@grafdiapol.org)  
Site Internet : [www.grafdiapol.org](http://www.grafdiapol.org)**