



Groupe de travail
Collectivités territoriales /
Associations de
solidarité internationale



Nouvelle thématique : La relation de partenariat
(partenariats Nord/Sud et partenariats Nord/Nord)

« Le partenariat : clarifier les mots »

Jeudi 5 mai 2011 (13h30-17h)

Salle des stages

Compte-rendu de la séance du 5 mai 2011

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

« Le partenariat : clarifier les mots »

Cette année, le groupe de travail Collectivités territoriales / Associations de solidarité internationale, co-organisé par le RADSI et Cap Coopération, s'est réuni à la Maison des Suds pour travailler et approfondir une nouvelle thématique : **le partenariat**. Cette première séance qui a accueilli 5 collectivités territoriales et 12 associations de solidarité internationale avait pour objectif d'exprimer les visions respectives du partenariat et de clarifier les mots.

Comme l'a souligné Tiphaine Ardouin à l'ouverture de la séance, plusieurs questions restent en suspens et méritent d'être éclairées :

- le partenaire était à l'origine surnommé « donateur » ou « bénéficiaire », puis « collaborateur », qu'entend-t-on réellement aujourd'hui par « partenaire » ?
- la notion de partenaire a-t-elle la même identité au Nord et au Sud ?
- qu'est ce que les acteurs de la coopération internationale attendent d'un partenaire ?
- la relation partenariale sous-entend un rapport de pouvoir : comment rééquilibrer cette relation ?

Cette séance de travail a débuté par un débat mouvant constitué de trois questions. Cette première animation invitait les participants à « **se positionner** » physiquement sur la notion de partenariat.

Question 1/ : Est-ce qu'un partenariat Nord-Sud peut être équilibré ?

Plusieurs éléments de réponse ont nourri ce questionnement :

- ✓ Le partenariat est ou non équilibré selon le projet mis en œuvre. En effet, l'équilibre est fonction de plusieurs critères : pouvoir, profit, moyen...
- ✓ Le plus souvent, le déséquilibre au sein du partenariat vient de l'aspect financier même si des représentants associatifs ont souligné que ce déséquilibre s'installe dès le début du partenariat car les demandes viennent du Sud et les associations y répondent favorablement ou non.

- ✓ Le partenaire au Sud s'occupe de certains aspects du projet, tandis que le partenaire au Nord gère d'autres aspects. L'attribution de responsabilités respectives à chaque partenaire permet d'équilibrer cette relation.
- ✓ La relation doit elle forcément être équilibrée ? Cette question reste en suspens même si la notion de réciprocité a été évoquée comme notion suppléante.
- ✓ Pour pouvoir se positionner sur cette question, il est indispensable de penser la relation de partenariat plus comme une façon de travailler ensemble, plutôt qu'au regard des résultats d'une action de coopération décentralisée.

Question 2 : Est-ce qu'un partenariat Nord-Nord peut être équilibré ?

- ✓ Si la relation est claire et que les attentes de chacun des deux partenaires sont remplies, ce partenariat possède toutes les caractéristiques d'une relation équilibrée.
- ✓ Les relations Nord/ Nord n'ont pas le même historique que les relations Nord/ Sud, ce qui implique des définitions parfois dissonantes.

Questions 3 : Quelle expression utilisez-vous pour qualifier vos actions à l'international : solidarité internationale ou coopération internationale ?

- ✓ A la différence des questions précédentes où collectivités et associations ne se distinguaient pas dans leurs réponses, cette interrogation a montré que les collectivités sans exception définissent leurs actions comme des actions de coopération internationale.
- ✓ Pour la majorité des associations, lorsque l'on fait de la coopération, on fait forcément de la solidarité, précisant que la coopération renferme un sens plus technique et professionnel à la différence de la solidarité qui représente un concept moral et englobant. En ce sens, certaines collectivités ont souligné que l'on peut faire de la coopération sans avoir un esprit de solidarité.
- ✓ Pour conclure, « la coopération » est un terme utilisé par tout type d'acteurs (université, collectivités territoriales, Etat, association) tandis que « la solidarité » est un terme principalement repris par les associations de solidarité internationale.

Partenariat, partenariats ?

Une présentation de Pierre-Jean Roca a suivi ce débat mouvant. Il est revenu sur l'évolution de la notion de partenariat, sur ces spécificités et enfin, sur les conditions nécessaires à son bon fonctionnement (annexe 1). La difficulté à se mettre d'accord sur un vocabulaire commun ne doit pas entacher l'essentiel : connaître et s'expliquer mutuellement les raisons de ces divergences. Pour cela, il ne suffit pas de clarifier les mots mais d'aller au-delà.

I. D'où vient la notion de partenariat ?

Deux raisons sont à l'origine de l'emploi croissant du terme « partenariat » :

- Le contexte général du développement a changé (multiplication d'acteurs de nature différente, renforcement des relations humaines dans les projets, professionnalisation des acteurs, pérennité des projets...).
- Il existe une volonté de rompre avec les pratiques anciennes. En effet, l'étymologie même du mot partenaire (« parçonnier », métayer) interroge la question de l'égalité de la relation car implique seulement le fait d'être deux, sans idée de réciprocité.

II. Comment caractériser la relation ?

Quelques éléments utiles pour caractériser une relation de partenariat :

- **Qui sont les partenaires ?** nature, taille, objectifs, moyens, ressources humaines, marges d'autonomie, capacités institutionnelles...
- **Comment fonctionne la relation partenariale ?** *comment cela a-t-il commencé ? qu'est-ce qui s'échange ? qui est dépendant de qui ? nature de la réciprocité ? que fait-on ensemble ? les intérêts que chacun y trouve sont-ils analogues ? y a-t-il des bénéfices « secondaires » pour l'un ou pour l'autre ?*
- **Comment caractériser la relation qui lie ensemble les partenaires ?** *dissymétrique, dépendance, autonomie, rapports de forces, co-opération...*

III. De l'évaluation du partenariat vers de « bonnes pratiques »

Entrer dans une démarche de suivi/évaluation semble être une condition indispensable à une relation de partenariat de qualité. Il faut avoir une vision intelligente et éclairée de ce que l'on fait ensemble.

Quelques éléments de contrôle et de gestion de la relation :

- sur le contrôle et la gestion de la relation : *qui prend l'initiative ? qui va chercher les fonds, qui les contrôle ?*
- sur les priorités : *qui les fixe ?*
- sur le calendrier de l'action
- sur la dépendance / l'autonomisation
- sur l'évolution de la nature de la relation : *accroissement du nombre de domaines couverts ?*
- sur ce qu'on apprend les uns des autres : *quel renforcement des capacités ? quels bénéfices réciproques ?*

Etudes de cas : deux expériences de partenariat

Yvan Oustalet, AFDI Aquitaine

En Aquitaine, l'AFDI s'est engagée dans des projets de développement en se basant sur une logique commune : permettre aux paysans de pays du Sud de prendre leur développement en main en s'appuyant sur la solidarité locale. Le projet présenté est un partenariat engagé au Bénin avec une organisation d'agro-éleveurs (ANOPER).

Etapes du projet :

1999 : Echanges et confrontation d'expériences entre organisation d'éleveurs du Nord et du Sud, avec accueil d'éleveurs béninois dans des exploitations françaises.

2001 : Formation à destination des éleveurs béninois et transfert de compétences avec la mise en place d'un plan d'action triennal.

2007 : Démarche et volonté d'autonomisation avec la création de l'association nationale des organisations professionnelles d'éleveurs de ruminants.

Caractéristiques du partenariat :

- Pour qu'une relation de partenariat se construise, il faut beaucoup de temps pour qu'il ait une reconnaissance réciproque des partenaires.
- Le partenariat est facilité par le partage d'une identité commune autour d'un métier (agriculteur) et autour d'objectifs communs.
- Mettre un partenaire en position de responsabilité est un moyen subtil de renforcer le partenariat.
- Les rencontres physiques entre partenaires sont essentielles, qu'elles aient lieu au Nord comme au Sud. Elles permettent une prise de conscience, de remettre en cause ses pratiques respectives, de changer des comportements...
- Le partenariat ne doit pas être entendu comme un synonyme de « faire à la place de ». Il implique une complémentarité des compétences et des moyens.
- Pour l'AFDI, un partenaire est un allié du développement.

Safiatou Faure, Agence de médiation culturelle des Pays du Sahel

Pour Safiatou Faure, « *la relation de partenariat est une alliance pour la mise en œuvre du projet qui peut être ponctuelle, politique ou sociale* ». Le projet mené par cette association a pour objectif **de faire connaître les cultures africaines en Gironde.**

Etapas du projet :

- Rencontre avec les autorités locales de la ville de St Médard en Jalle ;
- Recherche de complémentarité avec la collectivité pour mettre en œuvre des actions d'animation de territoire ;
- Une fois que le projet est soutenu au niveau local, il est possible de rechercher de nouveaux partenaires potentiels et d'entrer dans une démarche d'ancrage territorial : rencontres avec les services annexes, l'inspection académique...

Caractéristiques du partenariat :

- Le partenariat au Nord est caractérisé par des actes écrits (conventions, attestations...) tandis que dans beaucoup de pays du Sud, la promesse orale fait foi.
- Le partenariat a pour objectif de trouver des convergences et des complémentarités entre acteurs partenaires.
- Au Nord, le partenariat doit tenir compte de l'importance des relations à entretenir avec le personnel administratif des collectivités.

Outil de questionnement pour analyser la relation partenariale :

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

« Le partenariat : clarifier les mots »

Compte-rendu : Séance 1 du groupe de travail Collectivités territoriales/ Associations de solidarité internationale –
Cap Coopération (5 mai 2011)

www.capcooperation.org

Annexes

Présentation de Pierre-Jean Roca
« *Partenariat ? Partenariats ? Aller au-delà des mots* »



Partenariat...?
Partenariats...?

Aller au-delà des mots !!!
Regarder derrière les mots!!!

Pierre-Jean Roca

Première partie

D'où vient la notion de partenariat ? Qu'est-ce qu'elle signifie ?

Comment est apparue la notion de partenariat ?

- ⌘ le contexte général du « développement » a changé
- ⌘ la volonté de rompre avec des pratiques « anciennes »

Le partenariat : un mot très utilisé, un mot mis à toutes les sauces !!!

mais pourquoi ??

un concept « en inversion » de tout ce qu'on refuse

la relation inégale

le partenariat serait égalitaire

la dépendance

le partenariat serait équilibré et respectueux de l'autonomie

la concurrence

le partenariat serait complémentarité et respect des différences

la relation « marchande »

le partenariat serait désintéressé

la relation d'autorité

le partenariat serait dialogue et réciprocité

Le partenariat ne serait-il pas un mot-valise ???

Attention la vertu ne se décrète pas...!!!

D'où vient le mot ?

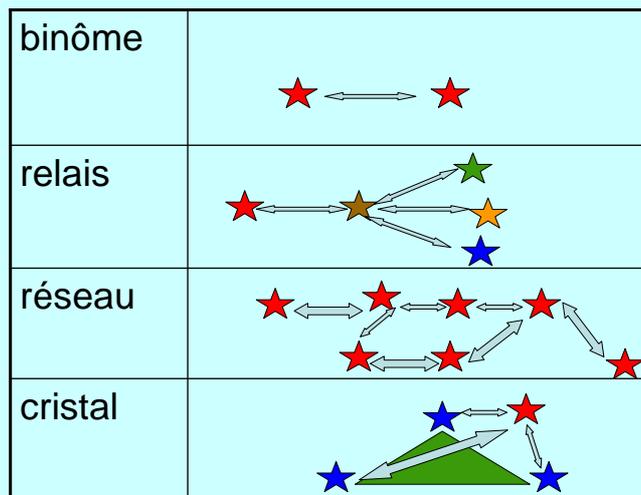
d'un mot anglais, lui-même venant d'un vieux mot ...« français »

Deuxième partie

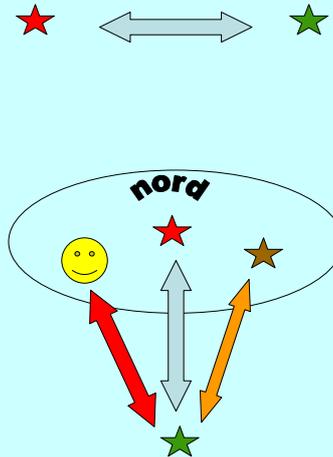
Dans la galaxie des partenariats : une cartographie, une boussole...

- Une relation, un lien, un jeu entre deux acteurs
Deux ou ...«plus » de partenaires ? :différentes formes

Partenariats : différentes formes



Partenariats : en fait, c'est complexe...



Une relation, un lien, un jeu entre des acteurs

Comment caractériser la relation ? :

•Qui sont les partenaires ? :

- caractériser chacun des partenaires:
- nature (public, privé ?), taille, objectifs, moyens, RH, marges d'autonomie, capacités institutionnelles

•Comment fonctionne la relation partenariale ?

- il s'agit d'analyser la relation qui les lie ensemble
- quelques questions simples : *comment cela a-t-il commencé ? qu'est-ce qui s'échange ? qui est dépendant de qui ? nature de la réciprocité ? que fait-on ensemble ?*

*les intérêts que chacun y trouve sont-ils analogues?
y a-t-il des bénéfices « secondaires » pour l'un ou pour l'autre ?*

• **Et puis des questions plus complexes ?**

- Comment caractériser d'un mot la relation qui lie ensemble les partenaires ? :
- *dissymétrie (y compris celle héritée de l'histoire) / symétrie?*
- *dépendance / autonomie ?*
- *rapports de forces / co-opération ?*
- *chevauchement des missions / complémentarité ?*

Troisième partie

De l'évaluation du partenariat à de « bonnes pratiques »

* **la condition indispensable pour faire évoluer nos partenariats**
: entrer dans une démarche de suivi-évaluation

• **Petit guide de critères nécessaires pour le suivi – évaluation:**

• d'abord sur quoi porte notre partenariat ?

Finalités /valeurs
Objectifs
Moyens
Activités
Résultats
<i>Information / comm.</i>

•**Ensuite, une série de questions - critères ?**

•sur le contrôle et la gestion de la relation :

-*qui prend l'initiative ?*

-*qui va chercher les fonds, qui les contrôle ?*

•sur les priorités :*qui les fixe ?*

•sur le calendrier de l'action

•sur la dépendance / autonomie (autonomisation)

•sur l'évolution de la nature de la relation

-*de plus en plus de domaines couverts ?*

-*de la complémentarité négociée à la co-gestion ?*

•sur ce qu'on apprend les uns des autres :

-*quel renforcement des capacités ?*

-*quels bénéfices réciproques ?*

Partenariat : les conditions de base

taille et moyens, objectifs convergents	
langage (et culture)	
réciprocité	
complémentarité	

En guise de conclusion, et pour ouvrir le débat...

- la notion de « partie prenante »
- les voies d'un meilleur partenariat:
 - (*connaissance mutuelle, évaluation participative, transparence, redevabilité, renforcement de capacités*)
- la contractualisation des relations partenariales