

# Repères et Outils pour des Partenariats Équitables et Solidaires



Partenariats équitables et solidaires



Février 2013

## **Repères et Outils pour des Partenariats Equitables et Solidaires. Février 2013.**

Document réalisé par François-Xavier Dupret

Ce document est amené à être amélioré et retravaillé grâce à l'appui des lecteurs et des utilisateurs des outils proposés. Merci de nous envoyer vos commentaires et suggestions à l'adresse électronique suivante : [fx.dupret@cercle.lu](mailto:fx.dupret@cercle.lu)

### **Remerciements**

Ce document est le résultat d'un travail collaboratif entre les ONGD luxembourgeoises et le Cercle de Coopération des ONGD.

Un grand merci à toutes les personnes qui ont participé aux séminaires de réflexion sur les partenariats, aux membres du comité de pilotage sur l'efficacité du développement et à Catherine Delhaye du CIEDEL pour leurs apports et commentaires. Nous tenons à remercier particulièrement Roger Martinez-Dolz pour son appui pour la rédaction d'une partie de ce document. Nos remerciements vont également aux partenaires des ONG luxembourgeoises qui nous ont consacré du temps lors de leur visite au Luxembourg pour la réalisation d'entrevues.



Cercle de Coopération des ONGD  
13, avenue Gaston Diderich  
L-1420 Luxembourg

[info@cercle.lu](mailto:info@cercle.lu)

<http://cercle.lu>

## Table des Matières

<b>Table des Matières</b> .....	<b>3</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>5</b>
<b>A Qu'entend on par le terme « partenariat » ?</b> .....	<b>6</b>
Définition du partenariat par les ONGD luxembourgeoises.....	6
Types de partenariats.....	7
<b>B. Partenariats équitables et solidaires : Comment mettre en pratique les lignes directrices ?</b> .....	<b>9</b>
Les lignes directrices.....	9
Le cycle du partenariat.....	10
<b>Ligne directrice 1 :</b> .....	<b>11</b>
Construire notre stratégie partenariale.....	11
1. Définir l'identité de notre organisation :.....	12
2. Etat des lieux du partenariat au sein de notre organisation.....	15
Organisation d'un atelier de réflexion « Analyse du travail en partenariat dans notre organisation ».....	15
Outil 1 : « Grille d'analyse du travail en partenariat au sein de votre organisation ».....	16
3. L'analyse du contexte du partenariat et des parties prenantes.....	16
Prise en compte de la sensibilité aux conflits.....	18
Le principe « DO NO HARM ».....	18
4. Définition d'une stratégie de partenariat : Le manuel de partenariat.....	19
Rédaction d'un document de référence pour le partenariat au sein de l'ONG : Le manuel du partenariat de l'organisation.....	21
5. Sélection d'un nouveau partenaire.....	22
Liste de contrôle : critères pour aider à la sélection d'un partenaire un partenaire.....	22
Diagnostic rapide pour la sélection d'un partenaire.....	22
<b>Ligne directrice 2</b> .....	<b>23</b>
Mettre en place le partenariat.....	23
1. Le premier contact.....	23
2. la mise en place du partenariat.....	24
2.1. Création des conditions du dialogue et de la confiance.....	24
2.2. La transparence.....	25
2.3. Identifier ce que chacun attend du partenariat.....	25
2.4. Identifier ce que chacun apporte dans le partenariat :.....	25
3. Le renforcement des capacités.....	26
4. La négociation.....	26
<b>Ligne directrice 3</b> .....	<b>28</b>
Formaliser notre partenariat sur la base de notre stratégie commune d'action.....	28
Les différents types de contrats entre organisations.....	29
Le type de relation partenariale détermine le type de contractualisation :.....	29
Qui participe au processus de contractualisation ?.....	29
Les conditions préalables à la contractualisation.....	30
Les limites et contraintes de la contractualisation.....	31

<b>Ligne directrice 4.....</b>	<b>33</b>
La participation des parties concernées.....	33
La participation : une composante de l'efficacité de l'aide.....	34
Les défis de la participation .....	34
Les différents niveaux de participation : .....	35
Grille des modalités de participation des parties prenantes dans le cadre du partenariat ....	35
La participation au sein des organisations de développement .....	36
<b>Ligne directrice 5 : .....</b>	<b>37</b>
S'inscrire dans les dynamiques sociales locales existantes.....	37
Mitiger les impacts négatifs potentiels sur les dynamiques sociales.....	37
Reconsidérer le positionnement du partenariat dans le paysage institutionnel : .....	39
<b>Ligne directrice 6.....</b>	<b>40</b>
Faire vivre et gérer la relation partenariale: entre dépendance et autonomie .....	40
1. Le suivi-évaluation : Valoriser l'apprentissage.....	41
2. Le suivi-évaluation de la relation partenariale : Consolider la relation partenariale .....	42
Outil 10 : Liste de contrôle «suivi et renforcement du partenariat ».....	42
Outil 11 : L'analyse SWOT de la relation partenariale .....	43
Outil 12 : Suivi/évaluation du partenariat : Chronologie analytique de la relation partenariale .....	43
Gérer une crise partenariale avec une expertise externe.....	44
3 La communication entre partenaires.....	44
4. Vers l'autonomisation du partenaire.....	44
Le cycle d'autonomie/dépendance.....	44
La stratégie de sortie : Assurer les conditions de l'autonomie.....	46
Le renforcement des capacités au centre de l'autonomisation .....	47
5. Documenter la relation partenariale et capitaliser les expériences de partenariat .....	49
Documenter la relation partenariale : .....	49
Capitaliser les expériences de partenariat.....	49
<b>C. Ressources bibliographiques.....</b>	<b>51</b>
<b>D. Outils.....</b>	<b>53</b>
<b>Outil 1 : Analyse du travail en partenariat au sein de votre organisation .....</b>	<b>54</b>
<b>Outil 2 : La grille d'analyse des parties prenantes .....</b>	<b>59</b>
<b>Outil 3 : Le diagramme de Venn.....</b>	<b>61</b>
<b>Outil 4 : La liste de contrôle pour la prise en compte de la sensibilité aux conflits .....</b>	<b>62</b>
<b>Outil 5 : Liste de contrôle : critères pour aider à la sélection d'un partenaire .....</b>	<b>63</b>
<b>Outil 6 : Diagnostic rapide pour la sélection d'un partenaire .....</b>	<b>69</b>
<b>Outil 7 : Matrice d'identification des attentes des partenaires.....</b>	<b>71</b>
<b>Outil 8 : Matrice d'analyse des ressources mises en jeu dans le partenariat.....</b>	<b>72</b>
<b>Outil 9 : Grille des modalités de participation des parties prenantes dans le cadre du partenariat.....</b>	<b>73</b>
<b>Outil 10 : Liste de contrôle «suivi et renforcement du partenariat ».....</b>	<b>74</b>
<b>Outil 11 : L'analyse SWOT de la relation partenariale .....</b>	<b>78</b>
<b>Outil 12 : Outil de suivi/évaluation : Chronologie analytique de la relation partenariale .....</b>	<b>79</b>

# Introduction

## Le partenariat entre organisations de la société civile comme élément moteur du développement

---

A partir des années 80, des nouvelles données économiques et socio-politiques ont joué en faveur du renforcement des organisations de la société civile (OSC) du Sud comme acteurs indépendants et à part entière du développement. Au cours des dernières années, l'évolution des sociétés du Sud engagées dans des processus de démocratisation et de décentralisation et l'émergence de pôles de croissance économique au Sud ont accéléré ce phénomène.

La déclaration de Busan (2011) sur l'efficacité de l'aide se réfère aux OSC comme des acteurs de développement indépendants qui peuvent contribuer de façon importante dans les processus de démocratisation, de bonne gouvernance et de développement en général. Elle reconnaît aux OSC un rôle déterminant pour permettre aux populations locales à réclamer leurs droits en faisant la promotion d'approches basées sur les droits humains, en proposant des pratiques innovantes et en influençant les politiques et les modalités du développement.

Les organisations de la société civile qui comprennent les ONG mais englobent également les organisations de base, les syndicats, les associations de droits de l'homme, les organisations religieuses, ont vu peu à peu leur statut de receveurs d'aide se transformer en celui d'acteurs impliqués proactivement dans la mise en place de changements sociaux, ce qui a amené les ONG européennes à évoluer d'un rôle de contrôleur de la mise en place de projet de développement à celui de partenaire accompagnant les processus de développement et de changement social.

Une nouvelle dimension du partenariat entre OSC du Sud et OSC du Nord se développe basée sur le renforcement et l'apprentissage mutuel et sur l'engagement commun pour des revendications politiques globales partagées. Dans ce contexte, les ONG du Nord contribuent souvent au renforcement organisationnel et institutionnel des ces organisations pour améliorer leurs performances comme moteur des changements sociaux.

L'amélioration du travail en partenariat des OSC du Nord et du Sud prend une dimension essentielle dans l'efficacité de l'aide au développement. Le partenariat a une place centrale dans les principes d'Istanbul et dans les lignes directrices rédigées en 2011 par les ONG luxembourgeoises. La consolidation de relations partenariales équitables, responsables et solidaires est aujourd'hui la clef de voûte d'une coopération au développement efficace et durable.

La maîtrise des concepts et outils du partenariat est, par là même, aujourd'hui une compétence essentielle du praticien de la coopération au développement. C'est pourquoi le Cercle de Coopération a décidé de travailler avec les ONG luxembourgeoises à la réalisation de ce document de référence pour les partenariats.

Les réflexions de fond, les éléments méthodologiques et les outils sont le résultat d'apports croisés, de réflexions collectives des ONGD luxembourgeoises lors de deux séminaires/formation « Comprendre les partenariats Nord-Sud » donnés en mars et avril 2012 par Catherine Delhaye du CIEDEL<sup>1</sup> et sont développés autour des sources documentaires, et apports et outils partagés par le CIEDEL lors de ces deux événements.

Ce document tente de refléter la diversité des approches partenariales des ONG luxembourgeoises. Il n'est ni normatif, ni prescriptif, sa seule vocation est de proposer aux ONGD des concepts et des outils pour accompagner leur réflexion dans leurs activités de gestion stratégique et opérationnelle des partenariats.

---

<sup>1</sup> CIEDEL : Centre International d'Etudes pour le Développement Local. <http://www.ciedel.org/>

## A Qu'entend on par le terme « partenariat » ?

### Définition du partenariat par les ONGD luxembourgeoises

Lors du séminaire « Comprendre les partenariats Nord/Sud », les participants ont identifiés les mots clefs qui devraient contribuer à définir le partenariat. Sur la base de ces mots clefs, nous avons essayé de rédiger une définition du partenariat propre aux ONG luxembourgeoises.

Les mots clés identifiés :

Projet commun	Collaboration	Coordination	Responsabilités
Droits et devoirs	Transparence	Buts communs	Cohérence politique
Visions/Valeurs Communes	Réciprocité	Egalité	Echange
Confiance	Respect mutuel	Complémentarité	Règles Claires

### Définition du partenariat par les ONG luxembourgeoises

« Le partenariat est une relation de collaboration et de coordination d'égal à égal entre plusieurs organisations qui visent à atteindre des buts communs en jouant de la complémentarité de leurs compétences et de leurs approches.

Cette relation se base sur l'écoute, la réciprocité, le consensus, la confiance et le respect mutuel. Elle se consolide autour de valeurs communes et partagées grâce à des échanges réguliers, à la transparence et à la mise en place de règles claires concernant les droits, les devoirs et les responsabilités de chacune des parties. »<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Cette définition est le résultat d'une mise en commun d'apports de différentes ONGD et concerne les partenariats entre OSC. Il est possible que certaines organisations ne s'y retrouvent que partiellement. Dans des situations d'urgence ou des contextes spécifiques, une ONG peut être amenée à collaborer avec des organisations avec lesquelles elles ne partagent pas forcément les valeurs et avec lesquelles il est difficile de travailler de façon ouverte et transparente.

## Types de partenariats

Il existe différents types de relation entre partenaires dans le cadre de la coopération au développement. Ces types de relation sont déterminées par des facteurs internes (stratégie de l'organisation, taille de l'organisation, ...) et des facteurs externes (contexte du partenariat, secteur d'intervention,...). Une relation partenariale est complexe et changeante, différentes modalités de coopération peuvent intervenir à différents moments de la relation.

On peut distinguer 4 types principaux de relation partenariale<sup>3</sup> :

- **Sous-traitance** : Une ONG du Nord finance un partenaire du Sud pour exécuter un projet de développement de manière ponctuelle.
- **Coopération institutionnelle** : Une ONG du Nord appuie un partenaire du Sud dans la mise en œuvre de son programme d'activité. Il s'agit ici plus d'une coopération institutionnelle que d'une coopération projet par projet. Ce type de relation s'inscrit dans le long terme et prend en compte le renforcement des capacités organisationnelles du partenaire.
- **Coopération opérationnelle** : Une ONG du Nord coopère avec un partenaire du Sud dans la mise en œuvre d'un programme spécifique. Il s'agit plus ici d'une alliance opérationnelle de mise en commun des compétences et des moyens techniques et financiers. Il n'y a pas ici de véritable engagement politique ou institutionnel. Le renforcement des capacités est orienté plutôt vers le technique et l'opérationnel que vers l'institutionnel.
- **Partenariat affirmé** (« Partenariat sociopolitique ») : les deux partenaires sont des acteurs reconnus par la société civile et très engagés. La collaboration est de type « institutionnelle » avec une complicité politique et une collaboration opérationnelle pour la mise en place d'interventions sur le long terme. Les partenaires s'engagent pour une cause ou des causes bien définies et qui transcendent les objectifs directs des projets.

---

<sup>3</sup> Pour déterminer ces quatre catégories nous nous sommes inspirés les typologies citées dans les ouvrages suivant: *Partenariat et contractualisation entre organisations de solidarité du Nord et du Sud*, GRET – Document de travail n° 16 15 et Denis Cattin et Martin Schreiber. *Partenariat : Entre désir et réalité*. Dans Echos du COTA. N°100. 2003



### **Un relation évolue au fil du temps : Amitiés et professionnalisation**

« Notre partenaire sri-lankais a eu beaucoup d'influence sur notre organisation, une influence positive. Nous avons suivi des cours de gestion de cycle de projet au Cercle, nous avons les bagages techniques pour gérer des projets sur le long terme et mettre en place des projets ambitieux. Il y a donc eu cette évolution : des amitiés, puis le Tsunami, notre aide financière, puis la création de Savi Jayan Foundation, notre ONG partenaire et la mise en place d'un projet dans la durée identifié et porté par cette ONG....

« Ce que j'apprécie le plus dans notre partenariat avec Savi Jayan et le fait que vous croyez à 100% que nous pouvons changer les choses. Et cela me motive et m'aide à consolider Ayubowan. Quand je vous observe et que je vois que vous croyez sans le moindre doute que vous pouvez changer la société, cela m'inspire. »

Claire Steffen : Ayubowan a.s.b.l.

## B. Partenariats équitables et solidaires : Comment mettre en pratique les lignes directrices ?

### Les lignes directrices

En 2011, le Cercle de Coopération des ONGD et ses membres ont entamé un travail de réflexion sur l'efficacité du développement. Ce travail a débouché sur la rédaction des lignes directrices pour l'efficacité du développement qui sont destinées à accompagner les ONG luxembourgeoises dans leur réflexion pour améliorer l'efficacité de leur travail.

Ces lignes directrices s'articulent sur trois piliers principaux : Les partenariats équitables et solidaires, la transparence et apprentissage mutuel et les droits humains.

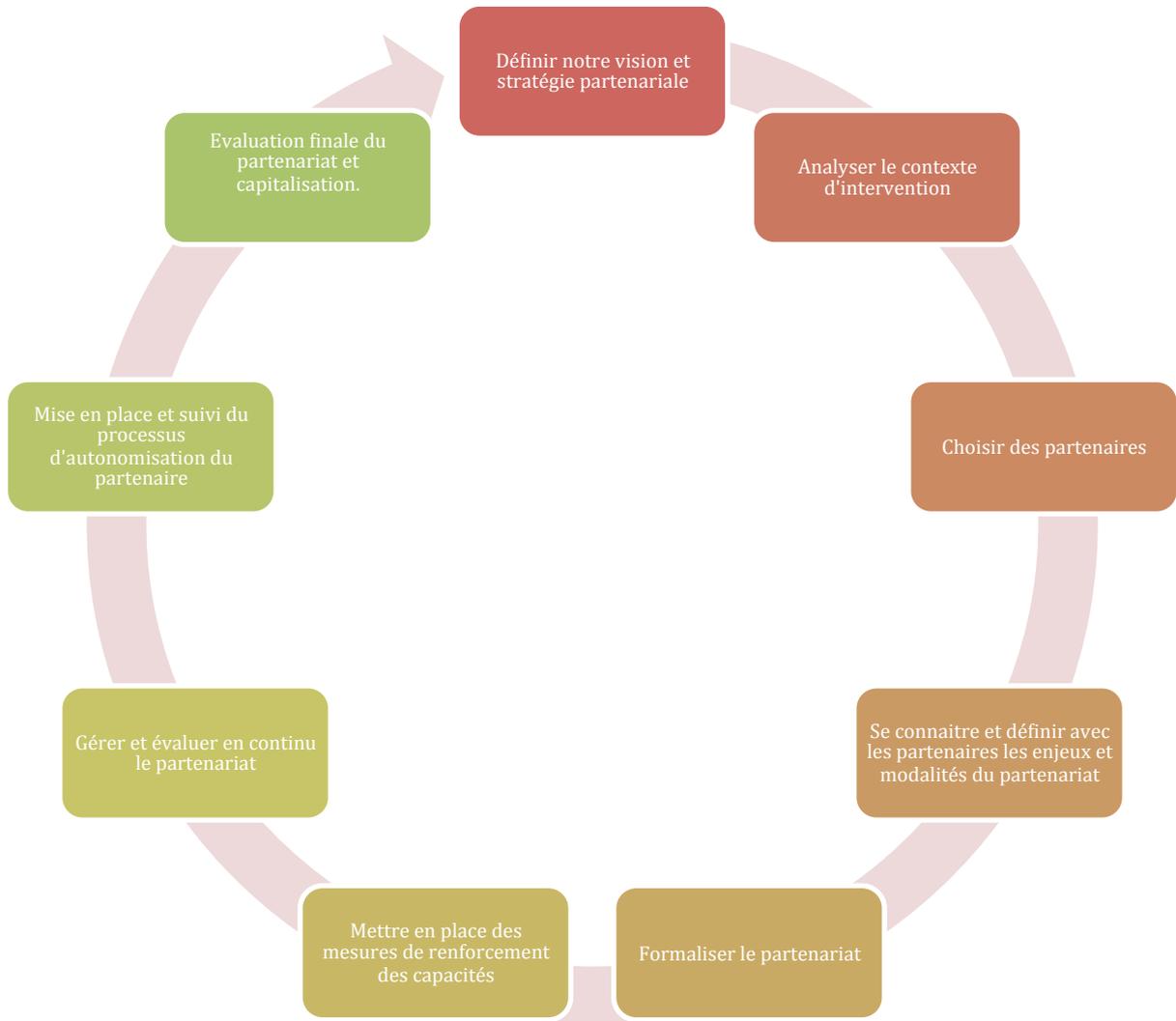
[Télécharger les lignes directrices](#)

Ce présent document s'articule à partir des 6 lignes directrices sur les partenariats équitables et solidaires.

### **Les 6 lignes directrices sur les partenariats équitables et solidaires**

1. Le partenariat se construit sur la base de critères clairs et transparents définis au préalable par les partenaires respectifs et à partir desquels les partenaires se choisissent.
2. Les partenaires partagent la même vision sur le partenariat et doivent se mettre d'accord sur les besoins identifiés, les objectifs poursuivis et les résultats attendus de leur coopération et formuler ensemble une stratégie commune.
3. Formaliser les responsabilités et rôles : Les rôles et responsabilités mutuels des partenaires sont discutés ensemble et clairement définis dans une convention formelle, régulièrement révisée. Les partenaires sont égaux dans la définition de la convention.
4. Le partenariat nécessite une participation active de toutes les parties concernées (partenaires et groupes et personnes vulnérables et marginalisées) à chaque phase de gestion de cycle de projet (de la planification à l'évaluation y compris la stratégie de sortie).
5. Le partenariat s'inscrit dans les dynamiques sociales existantes et favorise la participation à des réseaux existants et/ou la création de nouveaux réseaux d'organisations de la société civile et de nouvelles synergies.
6. Le partenariat favorise l'autonomie organisationnelle et opérationnelle des différents acteurs

# Le cycle du partenariat



[Veuillez cliquer sur le graphique pour naviguer dans le document](#)

## Ligne directrice 1 :

Le partenariat se construit sur la base de critères clairs et transparents définis au préalable par les partenaires respectifs et à partir desquels les partenaires se choisissent.

### Construire notre stratégie partenariale

Afin de construire un partenariat de qualité, il est important que les organisations puissent présenter de manière claire quelle est leur façon de concevoir le travail en partenariat et quelle est leur stratégie de partenariat. Lors des contacts avec les partenaires existants ou potentiels, la présentation de notre organisation et de notre stratégie partenariale permet d'écarter de nombreux malentendus et permet de créer un climat de confiance mutuelle pour asseoir les bases d'une collaboration constructive et durable.

**Cinq étapes** nous permettent de mettre en place un processus de réflexion interne et de produire des documents de référence pour asseoir notre politique partenariale :

1. **Définir l'identité de notre organisation : Bien se définir et se connaître soi même pour travailler de manière cohérente et efficace et pouvoir bien se présenter au partenaire.** 
2. **Analyser la place du partenariat au sein de notre organisation** 
3. **Analyser le contexte du partenariat** 
4. **Définir une stratégie de partenariat** 
5. **Définir des critères de sélection d'un nouveau partenaire** 

## 1. Définir l'identité de notre organisation :

**Bien se connaître pour bien se présenter au partenaire.**

*« Il faut pouvoir dire stop, s'arrêter un moment et se poser la question: qu'est ce qu'on est en train de faire? »*

Commentaire d'une participante au séminaire « Comprendre les partenariats Nord/Sud »

Avant de se lancer dans l'analyse ou la définition d'une stratégie partenariale ou d'identifier un nouveau partenaire, il est indispensable de faire un retour sur soi et de se recentrer sur son existence en tant qu'organisation. Dans un premier temps, les questions suivantes permettent d'orienter la réflexion.

- Avons-nous une vision institutionnelle partagée par le personnel de notre organisation?
- Quelles sont les valeurs de notre organisation ?
- Avons-nous une mission bien établie en tant qu'organisation de développement ?
- Est ce que cette mission correspond aux défis auxquels notre organisation doit faire face actuellement ?
- Disposons-nous des ressources institutionnelles pour nous lancer dans un nouveau partenariat ?
- Qu'avons nous à proposer à nos partenaires ?
- Quelles sont nos forces ?
- Quels sont nos points faibles qui pourraient être renforcés par un partenariat ?

La mise en œuvre de ce questionnement doit impliquer idéalement toutes les personnes actives dans l'organisation : Conseil d'administration, comité directeur, permanents et éventuellement des volontaires.

En se posant ces questions, on pourra peut-être se rendre compte que notre organisation a besoin de travailler sur son identité et qu'une redéfinition de la vision et de la mission est nécessaire. Il sera donc peut-être indiqué, de profiter de cette dynamique d'auto-réflexion sur le partenariat pour l'étendre à un travail de réflexion sur l'organisation dans son ensemble.<sup>4</sup>

*« Avant d'aller vers l'autre, il est primordial de se connaître, de savoir pourquoi nous allons vers l'autre et de savoir ce que nous avons à lui demander et à lui proposer et les compromis que nous sommes prêts à accepter en tant qu'organisation »*

Commentaire d'une participante au séminaire « Comprendre les partenariats Nord/Sud »

Si la mise en œuvre d'un processus de diagnostic organisationnel en bonne et due forme n'est pas réalisable avant la conception d'une stratégie de partenariat. Il est possible de créer une fiche de présentation de l'ONG en se référant aux documents existants au sein de l'organisation ou en organisant des petites réunions de travail permettant de consolider un profil organisationnel temporaire qui pourra éventuellement être retravaillé lors d'un travail de diagnostic organisationnel de plus grande ampleur.

<sup>4</sup> Le Cercle organise régulièrement une formation intitulée « Développement institutionnel et renforcement organisationnel (DIRO) » qui permet de vous orienter dans cette démarche.

Le fruit de cette autoréflexion et du diagnostic devrait déboucher sur la rédaction d'une **fiche d'identité de l'ONG**. Cette fiche qui résume notre identité organisationnelle servira de référence lors de la réflexion sur la stratégie partenariale et pourra également être utilisée comme support de présentation lors des visites aux partenaires potentiels.

Voici un exemple de fiche d'identité d'une ONG (Ce modèle peut également être utilisé pour compiler les informations sur les partenaires).

### Exemple de fiche d'identité de l'ONG

1. Nom de notre ONG
2. Date de fondation
3. Nombre de personnes travaillant dans l'ONG
4. Notre vision  
*Quelle vision de la société avons-nous la volonté de promouvoir au travers de notre organisation ?*
5. Nos missions  
*A quels enjeux de société / problèmes sociaux l'organisation veut-elle répondre ?  
Quelles solutions entend-elle apporter ?*
6. Nos objectifs  
*Quels objectifs concrets pouvons-nous nous fixer pour parvenir à accomplir notre mission?  
Quelles actions répondant à cet enjeu l'organisation propose-t-elle ?  
Quoi ? Quand ? Où ?*
7. Nos valeurs  
*Quelles sont les valeurs auxquelles nous croyons ?  
Comment transposer nos valeurs au travers de notre projet et de nos partenariats ?  
Quelles valeurs doivent être respectées ...  
... sur la manière d'atteindre nos objectifs ?  
... dans la gestion quotidienne du personnel ?  
... dans nos relations avec nos partenaires ?  
... dans notre prise en considération et participation des bénéficiaires ?  
... en relation avec l'efficacité de l'aide ?*
8. Brève présentation de notre politique partenariale (à compléter par après dans le cours du processus)
9. Nos compétences clés
10. Nos secteurs d'activité
11. Nos partenaires au Nord
12. Nos partenaires au Sud

### Références bibliographiques pour le diagnostic organisationnel :

Sarah Methven, An Dewael. *Note de synthèse du module « Introduction au diagnostic organisationnel avec un partenaire »* F3E/Intrac/South Research. 2006

Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden et George Plinio Montalván. *L'évaluation organisationnelle : Cadre pour l'amélioration de la performance*. Les Presses de l'Université Laval et le Centre de recherches pour le développement international. Ottawa 2003

Stefanie Ziegler. *Renforcement des capacités et relation partenariale Enjeux modalités outils*. Handicap International. 2008 [Télécharger le document](#)

## 2. Etat des lieux du partenariat au sein de notre organisation

Chaque organisation a consolidé au fil des années des habitudes dans la gestion de ses partenariats. C'est ce que l'on pourrait appeler la culture partenariale de l'organisation.

Avant de concevoir ou de redéfinir une stratégie partenariale, il est nécessaire de bien analyser et décrire la culture partenariale actuelle de notre organisation. Ce travail d'analyse de la culture partenariale débouchera sur la rédaction d'un diagnostic du partenariat au sein de l'organisation. Ce même diagnostic servira de base à la constitution d'une stratégie partenariale et de document de référence à la conception d'un plan de travail pour améliorer la gestion des partenariats.

La réalisation de cet état des lieux entend répondre aux deux questions-clés suivantes :

- Comment notre organisation travaille-t-elle en partenariat ?
- Comment notre organisation pourrait améliorer son travail en partenariat ?

Les produits de cette étape :

- Un diagnostic du partenariat au sein de notre organisation
- Un plan de travail pour améliorer notre gestion des partenariats.

### **Organisation d'un atelier de réflexion « Analyse du travail en partenariat dans notre organisation »**

L'analyse situationnelle globale de notre façon de travailler en partenariat se fera au travers de l'organisation d'un atelier de réflexion.

Les objectifs de ce travail sont les suivants :

- créer une dynamique de réflexion sur les partenariats
- définir des axes de progrès pour la gestion de nos partenariats
- générer des idées, de l'information pour la préparation de notre future stratégie partenariale.

**Participants :** Il est important d'inviter à cet atelier les permanents de l'organisation, principalement les gestionnaires de projet mais surtout de s'assurer de la participation des « décideurs » de l'organisation qui pourront prendre connaissance des problématiques concrètes de la gestion des partenariats et par après approuver en connaissance de cause les politiques partenariales de l'organisation.

Les participants s'organisent en petits groupe de 3-4 personnes en tachant de préserver la diversité des groupes à savoir la présence de « décideurs » et de « gestionnaires de projets » dans chaque groupe.

## Travail avec la « Grille d'analyse du travail en partenariat au sein de votre organisation » :

La « Grille d'analyse du travail en partenariat au sein de votre organisation » est un outil qui permet d'analyser en interne la situation du partenariat au sein de l'organisation.

Les participants dans un premier temps répondent aux questions posées dans la première colonne et notent dans les deux colonnes de droite les idées qui surgissent quant à l'amélioration des pratiques actuelles ou des idées pour la définition de la stratégie partenariale.

En plénière les résultats des travaux de groupe sont présentés et compilés dans un tableau commun.

## Outil 1 : « Grille d'analyse du travail en partenariat au sein de votre organisation »

### 3. L'analyse du contexte du partenariat et des parties prenantes

Il est nécessaire de bien connaître le contexte dans lequel nous et nos partenaires allons évoluer. La mise en place d'un processus d'analyse des réalités locales et d'une analyse des acteurs détaillée doit être considérée lors de toute démarche partenariale. C'est sur ce travail de repérage systématique du paysage institutionnel que pourront se préciser les orientations stratégiques institutionnelles, sectorielles et géographiques et que pourront se prendre les décisions pertinentes sur le choix du ou des partenaires potentiels. Au travers de ce travail d'analyse des parties prenantes, il s'agit d'identifier les acteurs qui seront déterminants pour la réussite des interventions et de mettre en avant des partenaires potentiels.

Pour cela il faut tenir compte des points suivants :

- Connaissance du contexte socioéconomique dans lequel nous allons travailler
- Identification des problématiques politiques et sociales actuelles
- Identification des projets et programmes en cours en relation avec notre travail
- Identification des contextes institutionnels civils et publics
- Identification des personnes porteuses de changement
- Identification des conflits en cours ou potentiels

Quelques questions-clés peuvent nous aider pour appréhender le cadre général du contexte de l'intervention :

1. *Quelles sont les dynamiques locales en relation avec les projets que nous voulons mettre en œuvre dans la région ?*
2. *Existe-t-il des organisations qui travaillent dans le même secteur d'intervention que nous ?*
3. *Y-a-t-il des initiatives phares en relation avec les activités prévues? Qui porte ces initiatives ?*
4. *Quel est le cadre juridique en relation avec nos activités ?*
5. *Ce cadre juridique légitime-t-il certains acteurs locaux et comment structure-t-il le paysage institutionnel ?*
6. *Quels sont les acteurs clés et les parties concernées ?*
7. *Quel est le degré d'implication de ces acteurs ?*
8. *Quelle est la légitimité de ces acteurs ?*
9. *En quoi la mise en place de nos projets peut-elle mettre en cause les intérêts d'acteurs locaux ?*
10. *En quoi la mise en place de notre partenariat peut-elle accentuer des conflits existants ou générer de nouveaux conflits ?*

La compréhension du contexte d'intervention est une démarche indispensable mais complexe. Répondre aux questions ci-dessus permet d'avoir une première idée du contexte dans lequel nous allons intervenir. Il est cependant conseillé de pouvoir analyser de façon plus détaillée les acteurs présents.

Il est également indispensable de définir le type de participation des parties prenantes dans le contexte des interventions de développement programmées par le partenariat.

La ligne directrice 4 décrit les différents niveaux de participation et propose l'outil « Grille des modalités de participation des parties prenantes dans le cadre du partenariat »  qui permet d'identifier les modalités de participation et à quel moment les parties prenantes interviennent dans le projet.

## L'analyse des parties prenantes

L'outil central de processus de reconnaissance du contexte est l'analyse des parties prenantes :

L'analyse des parties prenantes, c'est identifier toutes les personnes, groupes et institutions qui peuvent avoir un intérêt dans un projet de changement et prendre des actions pour prendre en compte leurs intérêts, leur importance, leur pouvoir d'influence et leurs attentes afin que l'intervention fonctionne de manière optimale.

En général, une partie prenante est une personne ou un groupe de personnes ou une organisation qui aura un impact sur les actions du partenariat. Les parties prenantes sont soit directes soit indirectes. Des parties prenantes directes peuvent avoir un impact direct sur votre projet – elles sont impliquées de près dans le projet. Elles participent directement à la mise en œuvre du projet ou sont bénéficiaires des résultats du projet. Les parties prenantes indirectes peuvent influencer le projet par leurs décisions et les résultats du projet auront une incidence indirecte sur leur activités ou sur leurs intérêts.

Ce travail d'analyse des parties prenantes peut se faire à plusieurs niveaux : niveau national, régional et local (au niveau du projet) ou également en relation avec un secteur d'activité spécifique. Il permet d'avoir une vision plus claire du paysage institutionnel dans lequel nous allons évoluer. Il nous permettra par exemple de choisir un partenaire en fonction de sa position stratégique dans ce paysage institutionnel, d'identifier des partenaires moins « visibles » ou de faire apparaître la nécessité d'adopter une approche multi-partenaire.

Outre l'importance de l'analyse des parties prenantes pour la conception d'une stratégie partenariale, cet outil s'applique également à l'évaluation d'une demande de partenariat de la part d'une organisation du Sud. L'analyse des parties prenantes peut aussi trouver son utilité pour générer une réflexion avec son partenaire du Sud pour identifier des synergies locales. Cet outil vous sera également utile durant toute la gestion du cycle de projet, il ne faut donc pas hésiter à y consacrer suffisamment de ressources. Cet outil est de toute première importance dans la mise en œuvre de partenariats dans un contexte difficile (transition démocratique, situation post-conflit, populations déplacées). Dans ces cas là on peut utiliser cette grille d'analyse pour appuyer la mise en application du principe « Do no harm ».

Les contextes des pays dans lesquels nous travaillons sont souvent très dynamiques : changements politiques, apparition de nouveaux acteurs, émergence de conflits,... sont monnaie courante. Il est donc nécessaire d'actualiser la grille d'analyse des parties prenantes régulièrement avec son partenaire par exemple lors des visites sur le terrain.

Vous trouverez en annexe deux outils qui vous aideront dans cette tâche.

- Outil 2 : Grille d'analyse des parties prenantes (outil d'analyse) 

- Outil 3 : Diagramme de Venn (outil d'analyse et de visualisation) 

## Prise en compte de la sensibilité aux conflits

En tant qu'acteurs de développement responsables, il ne faut jamais sous-estimer le tort que peut causer un projet mal conçu ou un partenariat mal identifié sur les dynamiques de changement social existantes.

Dans la mise en place d'un partenariat ou l'identification d'un projet, il est donc indispensable de s'interroger sur les impacts de ce projet de partenariat sur les équilibres de pouvoirs existants et sur les jeux d'intérêts. Ce principe de précaution s'applique dans tous les cas mais particulièrement dans les situations d'instabilité politique, dans les sociétés où cohabitent des groupes identitaires très différenciés ou dans les contextes post-conflits.

La liste de contrôle pour la prise en compte de la sensibilité aux conflits ci-dessous permet d'engager une réflexion au sein de l'organisation au sujet de cette thématique et d'identifier les actions à entreprendre.

### Outil 4 : Liste de contrôle pour la prise en compte de la sensibilité aux conflits

#### Le principe « DO NO HARM »

Dans des contextes difficiles où il y a de grandes chances que des situations de conflits apparaissent, il conviendrait de consacrer plus de temps pour l'identification du partenaire et la mise en place de mesures proactives de prévention de conflits.

Une des approches pour réaliser cette responsabilité est le principe « do no harm » (ne pas causer de dommages), qui veille à ne pas renforcer des dynamiques de violence par un projet et à ne pas accentuer les causes d'un conflit. Ce principe cherche donc à éviter qu'un projet ou la mise en place d'un partenariat n'aggravent une situation potentielle de conflit.

Ci-dessous vous trouverez deux références vers des listes de contrôle détaillées à utiliser pour la prévention des conflits. Ce travail d'analyse doit se faire avec l'organisation partenaire sur place ou avec l'aide d'experts locaux. Dans les contextes à haut potentiel conflictuel, l'appel à un expert en gestion des conflits peut être recommandée pour déminer le terrain avant la mise en place du partenariat et des projets.

#### Listes de contrôle plus détaillées pour la prévention de conflit et le « do no harm »

- « DO NO HARM » – Checklist (anglais) [👉 Télécharger le document](#)
- Liste de contrôle : Sensibilité aux conflits et prévention des conflits /Caritas/Swisspeace/DEZA resource\_fr (Français) [👉 Télécharger le document](#)

#### Bibliographie :

- CDA Collaborative Learning : « *The Do No Harm Handbook : The Framework for Analyzing the Impact of Assistance on Conflict* » [👉 Télécharger le document](#)
- Marie-Hélène L'Heureux. Une analyse du concept de « sensibilité aux conflits ». Université d'Ottawa. 2010. [👉 Télécharger le document](#)
- Nona Zicherman, *Prise en compte de la sensibilité aux conflits dans les interventions d'urgence, Pratiques actuelles et nouvelles directions*, Overseas Development Institute. 2011 [👉 Télécharger le document](#)

## 4. Définition d'une stratégie de partenariat : Le manuel de partenariat

*« Il faut développer une réflexion sur notre vision du partenariat, notre façon de décider comment on veut travailler, sous quelle approche partenariale. Nous avons vu que le partenariat tient au coeur des valeurs, de l'identité de l'organisation et cela mérite que l'on s'y attarde, que l'on analyse dans le détail le positionnement de l'organisation vis à vis de ses relations avec les partenaires. ...Travailler sur le partenariat c'est déterminer comment on veut travailler et pas seulement avec qui on veut travailler... ?»*

Commentaire d'une participante au séminaire « Comprendre les partenariats Nord/Sud »

### Pourquoi une stratégie partenariale ?

Souvent les ONG construisent des partenariats de manière très subjective et opportuniste, le partenariat se construit alors autour d'une rencontre fortuite, de demande venant du Sud.

Cette manière d'appréhender le partenariat ne doit pas être rejetée totalement, des partenariats de qualité peuvent se construire sur la base d'une rencontre et de quelques recommandations. Mais il est certain que pour certaines ONG, les actions entreprises peuvent avoir plus d'impact si une vision stratégique du partenariat est développée.

Sur la base de l'information générée durant les trois étapes précédentes, nous pouvons définir une stratégie partenariale :

- Nous avons maintenant une meilleure idée de qui nous sommes,
- Nous savons comment nous travaillons habituellement avec nos partenaires et quels sont les points que nous pouvons améliorer dans la gestion de nos partenariats
- Nous avons une vision plus claire du contexte dans lequel nous comptons intervenir et des acteurs présents.

Il est alors possible de développer une stratégie partenariale pour le travail d'ensemble de l'ONG qui trace les grands axes qui soutiendront toute collaboration future avec des partenaires du Sud.

La stratégie partenariale sert de repère et il faut estimer le niveau de flexibilité de la stratégie que l'on peut tolérer pour sa mise en œuvre. Il faut éviter de la considérer comme un instrument de sélection ou de référence trop strict qui pourrait empêcher à notre organisation de saisir des opportunités de partenariat atypiques ou de limiter notre adaptabilité ou notre créativité. Il est également nécessaire de la réviser régulièrement pour éviter que cette stratégie ne devienne inadaptée aux nouveaux défis qui pourraient se présenter.

*« ..il faut se rendre compte qu'il est temps de se poser et de prendre ce temps de réflexion et de mise en commun. La vision du développement est souvent commune, on ne la remet pas en question. Par contre pour la vision du partenariat, les opinions divergent souvent que ce soit entre les partenaires ou au sein même d'une organisation : entre le personnel de l'ONG et le conseil d'administration par exemple. Donc il faut du temps pour discuter du partenariat à tous les niveaux de l'organisation... »*

Commentaire d'un participant au séminaire « Comprendre les partenariats Nord-Sud »

## Rédaction d'un document de référence pour le partenariat au sein de l'ONG : Le manuel du partenariat de l'organisation.

A partir des informations recueillies lors des trois étapes précédentes, on peut rédiger un manuel du partenariat qui décrit notre stratégie partenariale et oriente la sélection et l'opérationnalisation des partenariats.

Ce document répond à plusieurs objectifs :

- Servir de référence aux processus de réflexion sur le partenariat au sein de l'organisation
- Orienter les décisions pour les choix des partenaires
- Guider les gestionnaires de projet dans la gestion des partenariats
- Guider les choix stratégiques de l'organisation
- Servir de document de référence pour nos rencontres avec les partenaires du Sud.

### L'information que devrait contenir ce manuel du partenariat :

- Les principes directeurs du partenariat au sein de notre organisation (ou « stratégie partenariale »)
  - La vision du partenariat
  - Les valeurs que nous voulons mettre en pratique dans les partenariats
  - Les types de partenariat que nous voulons privilégier
  - La politique de renforcement des capacités de partenaires que nous voulons mettre en œuvre
  - Ce que nous entendons par l'autonomisation des partenariats et comment nous comptons mettre cela en pratique.
- La gestion des partenariats
  - Le mode opératoire pour la sélection de partenaires
  - La mise en œuvre des partenariats
  - Les processus de communication
  - Les processus de suivi et d'évaluation des partenariats
  - La détermination des rôles et responsabilités pour la gestion des partenariats
  - Les procédures de contractualisation

La rédaction de la stratégie de partenariat doit se faire en se basant sur toutes les informations recueillies lors des étapes antérieures.

Ci-dessous trois exemples de stratégies partenariales en guise d'inspiration pour la rédaction du document.

#### Exemples de stratégies de partenariat

Stratégie de partenariat de l'ECDPM. 2008 [👉 Télécharger le document](#)

Partnerships Strategy & Guidelines 2008. World Agroforestry Centre [👉 Télécharger le document](#)

Care Partnership Manual. Atlanta, 1997 [👉 Télécharger le document](#)

## 5. Sélection d'un nouveau partenaire

Nous avons vu précédemment que l'analyse des parties prenantes nous permet d'identifier des partenaires potentiels selon leur positionnement assumé ou présumé face au projet et leur ancrage dans le paysage institutionnel.

Une fois les partenaires potentiels identifiés, il faudra choisir entre ces partenaires et déterminer de manière la plus objective possible lequel ou lesquels sont les plus à même de porter les projets qui seront mis en œuvre conjointement.

Certaines ONG ont développé un système d'aide à la décision pour le choix de leurs partenaires. Ces outils d'aide à la décision se basent sur une série de critères à partir desquels les caractéristiques et compétences des partenaires sont analysées.

Ces critères servent au diagnostic rapide d'une organisation candidate au partenariat ou à l'actualisation des données concernant cette organisation.

Attention à ce que ces critères ne contribuent pas à exclure des petites structures moins professionnelles qui peuvent néanmoins apporter beaucoup au changement social. Les critères présentés ci-dessous sont des points de repères, des outils d'aide à la décision qui doivent être utilisés avec bon sens. Il est possible que nous identifions une organisation avec peu de ressources financières et peu de compétences techniques mais qui de part sa légitimité et sa motivation est la plus à même de porter le projet. Il est également possible que, pour des raisons d'ordre stratégique ou éthique, une organisation travaille sur une question ne relevant pas directement de ses compétences. Il faudra de ce cas-là veiller au renforcement du partenaire ou l'accompagner pour qu'il établisse des partenariats pour combler ses lacunes techniques.

### Liste de contrôle : critères pour aider à la sélection d'un partenaire un partenaire

Cette liste de contrôle permet d'analyser une organisation avec laquelle nous voulons travailler en partenariat. Il est possible que de nombreuses questions ne trouvent pas de réponse par manque d'information. Il se peut également que dans certains contextes, certains questionnements ne soient pas pertinents. Pour acquérir l'information pour remplir cette liste de contrôle, il faut user de beaucoup de diplomatie.

Cette liste permet également d'identifier les axes de progrès potentiels pour l'organisation partenaire ou pour la nôtre.

### Outil 5 : Liste de contrôle : critères pour aider à la sélection d'un partenaire un partenaire

### Diagnostic rapide pour la sélection d'un partenaire

Cet outil permet de mieux cerner le profil d'un partenaire et d'aider à la décision pour la sélection du partenaire. Il peut être utilisé en complément de la liste de contrôle précédente et servir de matrice pour résumer les résultats de celle-ci.

### Outil 6 : Diagnostic rapide pour la sélection d'un partenaire

#### Références : Identification de partenaires

Ludovic Houssard, *Identification des opérateurs locaux de développement. Eléments méthodologiques pour un repérage préalable à un projet de collaboration*. Coopérer aujourd'hui, n°19. GRET . 2001  [Télécharger le document](#)

## Ligne directrice 2

### Mettre en place le partenariat

Les partenaires partagent la même vision sur le partenariat et doivent se mettre d'accord sur les besoins identifiés, les objectifs poursuivis et les résultats attendus de leur coopération et formuler ensemble une stratégie commune

#### 1. Le premier contact

##### Discuter sur la vision de partenariat des organisations

Pour s'assurer de construire un partenariat efficace et durable il est important d'échanger en profondeur sur nos organisations. Comprendre ce qui détermine leurs raisons d'être, les valeurs qui les sous-tendent, les missions qu'elles se sont assignées et leurs modalités de fonctionnement. Il faut dès le début savoir si nos deux organisations sont sur la même longueur d'onde et si un partenariat solide et durable peut s'envisager.

Il faut créer l'occasion d'une discussion ouverte et analytique sur le partenariat et discuter au delà des aspects opérationnels. Définir ce que l'on valorise le plus dans le partenariat, et l'illustrer par l'exemple en présentant d'autres partenariats que nous avons consolidés dans d'autres contextes. Aborder en toute honnêteté les points faibles et les succès de nos actions et de nos partenariats passés permet de créer une dynamique de discussion et favorise l'installation d'un climat de confiance.

*« D'une certaine façon, nous avons été obligés de le forcer à se présenter parce que quand il est arrivé, il n'a rien dit de lui. Il a commencé tout de suite par nous poser des questions sur nous mais nous étions gênés parce que normalement c'est celui qui arrive, c'est lui qui doit dire qui il est. Alors il a fallu un peu de force pour, petit à petit, obtenir qu'il présente son organisation? »*

Extrait du document « Six outils pour construire des partenariats durables » FONGS/GRAD, 2009

## 2. la mise en place du partenariat

### 2.1. Création des conditions du dialogue et de la confiance

Quelques conseils pour créer les conditions au dialogue lors des premières rencontres et assurer les fondations d'un partenariat de qualité

- ✓ Identifier les situations de gagnant/gagnant qui pourraient émerger lors du partenariat
- ✓ Ne pas créer de fausses attentes
- ✓ Prendre du temps pour discuter
- ✓ Nouer avec le partenaire dans une relation collégiale: nous sommes toutes les deux des organisations avec des points forts et des faiblesses, ensemble nous pouvons apprendre l'un de l'autre, et nous renforcer mutuellement.
- ✓ Favoriser l'émergence de moments d'échanges informels
- ✓ Dès le départ être très clair sur ses intentions et ses attentes et ne pas laisser de place aux non-dits et aux interprétations



#### La confiance mutuelle un moteur du changement social

« Le partenariat nous a donné une confiance en nous-même parce que nous avons vu la confiance qui nous était accordée, c'était comme si on nous avait dit : « Nous savons que vous êtes capable de déplacer des montagnes ». Ce qui nous a aidé ce n'est pas seulement le fait de nous avoir mis en contact avec d'autres ONG luxembourgeoises mais c'est le lien de confiance qui s'est créé, qui nous a donné la sensation qu'il n'y a pas de fatalité même si des choses terribles se passent. .... Ce que j'apprécie le plus c'est cette confiance, une confiance totale. Quand vous voyez que quelqu'un vous donne cette confiance, vous ne voulez pas la décevoir. »

Marguerite Barankitsé / Maison Shalom / Burundi . Partenaire de Bridderlech Deelen

## 2.2. La transparence

Un partenariat de qualité se construit autour d'une relation de confiance mutuelle et de transparence. La transparence totale n'existe pas, on ne peut pas demander à une organisation qu'elle soit totalement transparente. Chaque organisation a le droit de se réserver un espace qu'elle veut préserver du regard extérieur. Ce peuvent être des positionnements stratégiques, des erreurs passées, des projets d'alliance que l'organisation ne veut pas partager.

Il faut évidemment faire l'effort de comprendre et de prendre en compte ces exigences d'intimité institutionnelle qui peuvent être déterminées par des facteurs stratégiques, culturels ou contextuels (instabilité politiques, menaces sur la sécurité des personnels, stratégie de survie des organisations, contextes post-conflits...).

Lorsqu'un climat de dialogue et de confiance s'est établi, il faut déterminer ensemble ce que l'on entend par transparence et ce que l'on attend du partenaire à ce niveau.

La transparence doit être mutuelle : il est difficilement concevable d'exiger de nos partenaires que leurs organisations soient plus transparentes que les nôtres. C'est en jouant nous même la transparence qu'un climat de confiance s'établira et que l'organisation partenaire assouplira ses positions sur le partage de l'information.

Souvent le niveau de transparence entre les deux organisations évoluera avec le temps.

Il faut parfois accepter de commencer un partenariat avec un niveau de transparence qui n'est pas optimal et attendre la consolidation de la relation pour que le partenaire soit disposé à jouer s'ouvrir d'avantage.

Il convient cependant de déterminer en interne avant les premières rencontres quel est le degré minimal de transparence que nous devons demander au partenaire et qui ne sera pas négociable.

## 2.3. Identifier ce que chacun attend du partenariat

Une condition indispensable pour qu'un partenariat puisse fonctionner correctement est que chaque partenaire comprenne les attentes de l'autre partenaire. Certains partenariats sont fragilisés lors qu'un des partenaires a des attentes non réalistes sur ce que peut lui offrir le partenariat. L'outil 7 « Matrice d'identification des attentes des partenaires » permet de clarifier les attentes de chaque partenaire et de prévenir ainsi des malentendus.

**Outil 7 : « Matrice d'identification des attentes des partenaires »** 

## 2.4. Identifier ce que chacun apporte dans le partenariat :

Mettre noir sur blanc ce que chacun met en jeu dans le partenariat permet d'éclaircir certains malentendus et prépare le terrain pour la négociation qui précédera la formalisation du partenariat. L'outil 8 : « Matrice d'analyse des ressources mises en jeu dans le partenariat » permet de mettre au clair les apports des partenaires.

**Outil 8 : « Matrice d'analyse des ressources mises en jeu dans le partenariat »** 

### 3. Le renforcement des capacités

Le renforcement des capacités est un aspect important de la relation partenariale. Les faiblesses de chacun des partenaires impliqués doivent être identifiées. Par la suite une stratégie de renforcement des capacités doit être mise en place afin d'assurer la solidité des organisations et l'efficacité des actions. Il est important de bien faire comprendre que cette démarche d'apprentissage est une démarche mutuelle.

La dimension du renforcement des capacités doit être prise en compte dès le début de la relation. Elle peut être objet de négociation (p.ex : Qui finance les mesures de renforcement de capacités ?) et être mentionnée et décrite dans la convention de partenariat ou l'accord de projet.

Le thème du renforcement des capacités sera aussi traité sous la [ligne directrice 6](#) .

### 4. La négociation

Consolider le partenariat nécessitera d'entrer en négociation avec le partenaire, il y aura toujours des compromis à faire et à expliquer au partenaire. Il est donc important de bien expliciter les attentes de chaque partenaire et de bien mettre en avant les situations gagnant/gagnant afin de pouvoir négocier sur la base d'une dynamique positive.

La négociation nécessite beaucoup de patience. Les conversations devront être menées avec beaucoup de tact, flexibilité et en prenant en compte les codes culturels locaux.

La négociation sera plus aisée si l'on a préalablement discuté des attentes et des apports des partenaires. Les résultats de ces discussions serviront de point de repère pour la négociation. Voir l'[outil 7 : Matrice d'identification des attentes des partenaires](#)  et l'[outil 8 : Matrice d'analyse des ressources mises en jeu dans le partenariat](#) .

Avant d'entrer dans la négociation, il est important que chaque organisation définisse pour elle-même ce qui n'est pas négociable. Ces aspects non négociables sont déterminés par des exigences externes (bailleurs de fonds) et par des exigences internes (systèmes de gestion de la qualité, procédures internes,...).

Dans la négociation il est important d'écouter attentivement l'autre et de lui poser des questions ouvertes afin d'écarter les non-dits. Au besoin, on peut répéter ce que l'autre a dit afin de bien dissiper les malentendus.

Les résultats de cette négociation devront être contractualisés ou à tout le moins enregistrés dans le compte-rendu de la réunion.

Les résultats de la négociation seront utilisés durant la phase de formalisation du partenariat

### Références pour la négociation

- Négocier de façon adéquate et avec succès selon le concept d'Harvard 🖱 [Télécharger le document](#)
- Roger Fisher, William Ury, *Comment réussir une négociation ?*; Paris : Seuil 2003, 🖱 [Résumé du livre](#)
- Maurice A. Bercoff. *L'art de négocier – L'approche Harvard en 10 questions*. Editions d'Organisation 2004



### S'engager pleinement ensemble

« L'engagement et la volonté de changer les choses sont des qualités que l'on trouve chez Hëllef fir Rosario, ces qualités nous donnent de l'énergie et de la motivation pour continuer nos projets. On partage l'engagement de l'institution et de ses partenaires. C'est très motivant, cela devient plus qu'un travail, qu'une fonction, c'est s'engager pleinement ensemble pour une cause, pour le changement social.»

Sabrina Sanchez, AMAP/Argentine Partenaire de Hëllef fir Rosario

### Ligne directrice 3

Formaliser les responsabilités et rôles : Les rôles et responsabilités mutuels des partenaires sont discutés ensemble et clairement définis dans une convention formelle, régulièrement révisée. Les partenaires sont égaux dans la définition de la convention.

#### Formaliser notre partenariat sur la base de notre stratégie commune d'action

*« La formalisation de la relation partenariale entraîne un processus de négociation, de discussion, c'est un processus de mise à plat des attentes et des défis. Le processus de formalisation est primordial pour amener les partenaires à dialoguer, à assurer les bases du partenariat dans le futur, c'est un point de repère. »*

*On met souvent trop en avant la contractualisation des aspects opérationnels au détriment de la prise en compte d'autres aspects relationnels comme les valeurs, les visions institutionnelles. »*

*« Ce travail en amont de contractualisation et de formalisation permet peut-être d'être préparé à identifier les signes annonciateurs de la naissance des conflits. »*

*Quand une relation est formalisée, que les choses sont claires et exprimées dès le début, cela aide à mieux gérer les conflits qui peuvent surgir. Il est temps de prendre le temps de repenser, de consolider les relations partenariales, de les formaliser,... »*

Commentaires de participants au séminaire « Comprendre les partenariats Nord/Sud »

L'expérience montre que si les partenaires établissent un accord pour formaliser leur partenariat, celui-ci rencontre moins de difficultés.

Quelle que soit la nature ou le champ d'action du projet à mener, la contractualisation vise à s'assurer que les objectifs du partenariat et les moyens définis pour atteindre ces objectifs soient partagés par les différents partenaires. Elle permet d'établir par écrit les rôles et les responsabilités de chacun vis-à-vis des bénéficiaires, des bailleurs de fonds, des autorités et entre partenaires, et cela de façon ouverte et transparente.

## Les différents types de contrats entre organisations

Il existe différents outils pour formaliser des accords entre partenaires mais on reconnaît principalement deux types d'outils:

- Un accord général avec une vision à long terme qui présente la dimension stratégique du partenariat et qu'on appellera « la convention de partenariat »
- Un accord plus ciblé dans ses objectifs, résultats et activités, souvent utilisé pour un projet ou ensemble de projets, avec une durée déterminée, et qui précisera la façon de travailler ensemble en fonction d'objectifs spécifiques. On le nommera « le contrat de projet » Le contrat peut bien sûr exister sans convention préalable et c'est d'ailleurs le cas le plus fréquent dans le secteur des ONG.

Les accords partenariaux incluent souvent :

- Les rôles, droits et responsabilités de chaque partenaire
- Objectifs du partenariat, valeurs partagées
- Mécanismes de communication et de prise de décision
- Participation des bénéficiaires-cible.
- Obligation de transparence, d'échange mutuel et de rendre des comptes
- Résolution de conflits, mécanismes de recours
- Mécanismes de révision et de résiliation de l'accord, autonomisation
- Une stratégie de sortie

Afin de préparer vos propres contrats vous pouvez télécharger le modèle de [convention de partenariat](#) et le modèle de [contrat de projet](#) préparés par le Cercle

## Le type de relation partenariale détermine le type de contractualisation :

Différents [différents types de partenariats](#) ont été définis au début de ce manuel. A chaque type de partenariat peut être assigné un certain type de contractualisation :

**Sous-traitance** : Signature de contrats de projet ponctuels pour la mise en œuvre de projets ponctuels.

**Coopération institutionnelle** : la relation est une relation de collaboration « institutionnelle » large et demande souvent une convention de partenariat plutôt que des contrats de projet ponctuels,

**Coopération opérationnelle** : relation de collaboration souvent sans convention de partenariat, il s'agit davantage d'une alliance de type opérationnelle définie généralement dans un « contrat de projet. »

**Partenariat affirmé** (partenariat sociopolitique) : ce type de partenariat s'inscrit dans le long terme. Il est généralement formalisé grâce à une convention de partenariat. Des contrats ponctuels peuvent accompagner la convention de partenariat pour la mise en œuvre de projets bien précis.

## Qui participe au processus de contractualisation ?

Afin que le contrat de projet ou la convention de partenariat soit respecté, il est important que les membres de l'organisation connaissent son contenu et se l'approprient.

En général, c'est un des responsables exécutifs de chaque organisation qui signe le contrat ou la convention. Cependant, il est important pour le succès et le respect des engagements, que les responsables opérationnels de chaque partenaire soient impliqués dans la réflexion et rédaction des détails de la convention ou du contrat. La démarche est enrichissante pour tous les participants et permet une appropriation plus optimale des enjeux et responsabilités de l'accord au sein des organisations.

## Les conditions préalables à la contractualisation

Les enjeux de la contractualisation doivent être clairs pour chacun des partenaires et explicités auparavant de la formalisation de l'accord. Dans le cas contraire, il y a une forte probabilité que les engagements ne soient pas respectés. (voir aussi [Ligne Directrice 4 sur la participation](#) 🖱)

Avant de rédiger la version définitive du contrat

### Conditions préalables communes pour la convention de partenariat et le contrat:

1. Appropriation du projet par les deux organisations
2. Renforcement réciproque des parties (dimension pédagogique)
3. Négociation entre partenaires (mise en avant de la relation gagnant-gagnant)
4. Fixation des priorités
5. Avoir un outil d'interpellation à disposition pour un partenaire lorsqu'il a le sentiment que l'autre ne respecte pas les règles
6. Etre d'accord sur les valeurs

### Conditions préalables spécifiques pour les conventions de partenariat :

1. Accord sur une vision commune qui se décline en objectifs
2. Reconnaissance réciproque du rôle et de la valeur ajoutée de chacun : « ne plus être vu comme un bailleur ou un simple exécutant »
3. Avoir une vision à long terme. Inscrire la relation dans la durée
4. Ouverture d'esprit : ne pas limiter le partenariat à un projet opérationnel mais lui donner la possibilité d'évoluer.

### Conditions préalables spécifiques pour les contrats et les conventions :

1. Expliciter les responsabilités par rapport à l'argent et la reddition de comptes.
2. Clarifier les engagements de chaque partie
3. Formaliser des objectifs des interventions et les moyens à mettre en oeuvre

### Identifier et gérer les risques ensemble

En plus des objectifs et attentes, les partenaires doivent identifier et adresser ensemble les risques et défis que peut amener le partenariat.

Même si les partenaires ont combiné leurs forces pour atteindre un objectif commun, mais n'ont pas pour autant développé suffisamment de compréhension des attentes et objectifs de la contrepartie, le partenariat aura des difficultés à déployer tout son potentiel.

Les valeurs et principes sur lesquels se construit l'alliance stratégique, les objectifs spécifiques, le suivi et l'évaluation ou le fonctionnement financier de la relation partenariale sont quelques éléments de réflexion importants pour structurer un partenariat.

En cas de besoin, un conseil juridique pourra être demandé avant de formaliser l'accord.

*« Les ONG du Nord comme les donateurs ne se sentent pas suffisamment sécurisés. Ils multiplient les procédures de contrôle et cela entrave et la marge d'autonomie et l'efficacité du travail. Le défi consiste alors à mettre en place des mécanismes fiables de contrôle et d'audit : cela est possible dans une approche de négociation sur les conditions de partenariat. C'est la direction dans laquelle il faut partir, sinon on ne permet pas la responsabilisation et l'autonomisation véritable »*

Partenaire burkinabé in « Assurer la continuité d'une action. L'autonomisation des projets de développement initiés par des organisations de solidarité internationale. F3E/GRET » »

## Les limites et contraintes de la contractualisation

Les accords peuvent se formaliser avec plus ou moins de détails sur les objectifs et moyens du partenariat. Cependant, il est important de trouver le bon équilibre entre un haut niveau de détails, qui risque d'empêcher toute adaptation aux changements de contexte, et une trop grande flexibilité, qui empêchera l'accord d'être un document de référence valable pour les partenaires. Pour cette raison, il est important d'avoir bien défini au préalable les objectifs de l'accord et les responsabilités et rôles de chacun.

### Le temps : une ressource limitée

Le temps nécessaire pour l'élaboration et la négociation d'une convention de partenariat ou d'un contrat de projet représente souvent un obstacle important, particulièrement pour les organisations de petite taille avec des ressources plus limitées. L'utilisation de modèles de contrat et de convention de partenariat type peut faciliter la démarche à condition que ceux-ci soient discutés et adaptés entre les partenaires.

### Besoin de flexibilité

Avec l'évolution du partenariat, l'aperçu individuel et collectif variera aussi vers ce qui est possible et désirable. Des succès initiaux peuvent mener à établir des objectifs plus ambitieux. Et à l'envers, des ambitions initiales doivent parfois être réduites en face de problèmes inattendus.

### Les interprétations divergentes des accords

Comme dans la plupart des domaines de la vie quotidienne, des malentendus ou de différences de compréhension sur les rôles, besoins et attentes de chacun peuvent aboutir à des interprétations différentes des accords. Ces divergences peuvent être magnifiées par les différences culturelles et linguistiques entre les partenaires malgré la bonne volonté des parties. Pour éviter ces problèmes potentiels, il est essentiel que les partenaires échangent (cf. ligne directrice 2) et que les termes de l'accord soient discutés, expliqués et formulés de façon à ce que les différents partenaires saisissent les enjeux et les droits et responsabilités de chacun.

Leur définition représentera un important mécanisme pour assurer la redevabilité et reddition de comptes mutuelle.

Voir l'[outil 7 : Matrice d'identification des attentes des partenaires](#) et l'[outil 8 : Matrice d'analyse des ressources mises en jeu dans le partenariat](#)

### **Recours en cas de non respect de l'accord.**

En cas de désaccord insurmontable ou si les engagements ne sont pas respectés, il faut savoir interrompre l'accord à temps. Pour cela, il est nécessaire de prévoir dans les accords un mécanisme de recours en cas de non-respect des engagements, au-delà et malgré des relations de partenariat souvent très personnalisées et historiques. Dans ce cas-là, un règlement à l'amiable, une médiation ou l'arbitrage d'une autorité morale reconnue de tous, pourrait être une solution envisageable.

Cependant, dans la pratique et dans un contexte de coopération internationale, il n'est pas toujours évident de trouver une personne qui puisse jouer le rôle d'arbitre et parfois, en cas de conflit non résolu, le partenariat est rompu.

#### **Références pour la contractualisation**

*C. Broutin et Christian Castellanet : Partenariat et contractualisation entre organisations de solidarité du Nord et du Sud , GRET – Document de travail n° 16 15*

## Ligne directrice 4

**Le partenariat nécessite une participation active de toutes les parties concernées (partenaires et groupes et personnes vulnérables et marginalisées) à chaque phase de gestion de cycle de projet (de la planification à l'évaluation y compris la stratégie de sortie).**

### La participation des parties concernées

Le partenariat s'inscrit dans un écosystème complexe d'interrelations entre différentes parties prenantes. (Voir Ligne Directrice 1 : [l'analyse des parties prenantes](#) ↗ )

A côté de la relation qui nous lie à notre partenaire, évoluent un grand nombre de relations non formalisées, une multitude d'accords tacites et de compromis implicites entre notre partenaire et des parties prenantes du projet.

*« Non seulement ils demandent qu'on réponde à toutes sortes de questions mais en plus, ils nous demandent de satisfaire chacun de leurs besoins à eux, et d'utiliser leurs outils à eux ! C'est un grand danger pour un mouvement paysan car, inconsciemment ou consciemment, les dirigeants des organisations paysannes, en essayant de trouver des financements, modifient leurs propres pensées et leurs propres manière d'être. Quand il y a une crise dans un mouvement, c'est très souvent à cause des appuieurs »*

Extrait du document « Six outils pour construire des partenariats durables » FONGS/GRAD, 2009

Parmi ces relations, les plus importantes sont celles que le partenaire du Sud entretient avec les bénéficiaires. Cette relation de collaboration avec les bénéficiaires se fait au travers de leur participation à l'identification, la mise en œuvre et le suivi/évaluation du projet. Il est communément admis qu'un niveau élevé de participation des bénéficiaires favorise l'atteinte des objectifs des projets et est un gage de qualité de durabilité.

## La participation : une composante de l'efficacité de l'aide

Ce qu'apportent les processus participatifs dans la mise en œuvre des projets :

### La Durabilité :

La participation favorise la durabilité des actions de développement car les actions ont été conçues sur la base des besoins et des intérêts réels de la population. Un projet conçu et mis en œuvre en étroite collaboration avec les bénéficiaires bénéficiera du soutien et de l'engagement de ces derniers dans la durée.

### L'efficacité et l'efficience

Les processus participatifs permettent d'avoir accès aux savoirs locaux, de s'assurer de l'adéquation aux besoins et de l'appropriation des technologies et permettent la mobilisation des ressources matérielles, sociales et humaines locales.

### Impact et ancrage

La participation bien conduite produit toujours un impact plus important. Elle est le gage d'un ancrage plus solide dans le paysage institutionnel du fait de l'identification des bénéficiaires avec le projet et de l'implication directe ou indirecte d'acteurs locaux dans l'identification et la mise en œuvre de celui-ci. Les processus participatifs favorisent le renforcement des populations locales et améliorent leurs capacités de négociation et de planification.

### Communication plus efficace

La mise en place de processus participatif facilite le développement d'espaces de communication entre les différents acteurs, elle favorise la circulation de l'information et prévient la naissance de conflits et de malentendus.

### Confiance mutuelle

Au travers des processus participatifs, les parties prenantes apprennent à se connaître et dialoguent. Une relation de confiance peut alors s'établir.

## Les défis de la participation

Les processus participatifs contribuent à l'efficacité de l'aide. Cependant, la participation a un coût. Les processus participatifs impliquent la mobilisation de ressources humaines, de ressources financières et nécessitent du temps pour leur mise en place. Les processus de planification, de mise en œuvre et de suivi/évaluation s'en trouvent rallongés, mais garantissent, s'ils sont bien menés, une plus value qualitative.

Il convient cependant d'essayer d'éviter l'instrumentalisation des processus participatifs. Certains acteurs ont développé des compétences pour la maîtrise des espaces participatifs qui dans certains cas peuvent se transformer en espaces de jeux de pouvoir où se reproduisent des mécanismes d'exclusion sociale. Une bonne connaissance des acteurs locaux et de leurs enjeux ainsi que des compétences dans la modération de groupe sont indispensables pour la mise en place de processus participatifs équitables, efficaces et non excluants

## Les différents niveaux de participation :

On peut distinguer six types de participation :

1. La **participation informative** : les bénéficiaires et parties prenantes sont informées du projet au travers d'activités de sensibilisation.
2. La **participation consultative** : les bénéficiaires et parties prenantes sont consultés en vue de récolter de l'information pour la conception et la mise en œuvre du projet.
3. La **participation collaborative** : les bénéficiaires et les parties prenantes collaborent à la bonne marche du projet en échangeant de l'information et en adaptant leurs agendas
4. La **participation d'action** : les bénéficiaires et les parties prenantes sont impliqués, tout en n'étant pas totalement informé sur les détails du projet et tout en n'étant pas impliqués dans la délibération et la prise de décision.
5. La **participation délibérative** : les bénéficiaires et les parties prenantes prennent part aux discussions au sujet du projet, ils participent aux délibérations mais, au final, les décisions ne sont pas prises par eux.
6. La participation de décision : les bénéficiaires et les parties prenantes prennent part aux discussions au sujet du projet, ils participent aux délibérations et à la prise de décisions qui peuvent influencer la mise en œuvre du projet.

## Grille des modalités de participation des parties prenantes dans le cadre du partenariat

La grille des modalités de participation des parties prenantes permet de définir le niveau de participation des acteurs concernés par le partenariat et les interventions

## Outil 9 : Grille des modalités de participation des parties prenantes dans le cadre du partenariat

## La participation au sein des organisations de développement

Un aspect important de la participation est l'intégration du personnel des organisations dans les processus de réflexion, d'identification, de mise en œuvre et de suivi/évaluation des interventions et dans la gestion de la relation partenariale.

Trop souvent des décisions importantes concernant les interventions de développement sont prises par les décideurs sans tenir compte de l'expertise des gestionnaires de projet et des techniciens. Or l'expertise de ces personnes peut contribuer de manière décisive à la qualité et au succès des interventions.

Les partenaires doivent essayer dans la mesure du possible d'inciter les organisations partenaires à adopter un style de gestion horizontal qui intègre la participation du personnel de terrain et favorise la mobilisation de tous les savoirs et compétences de l'organisation à toutes les étapes de la gestion des projets et du cycle de partenariat.

### Références pour la participation

*Meera Kaul Shah Sarah Degnan Kambou Barbara Monahan. Accepter la participation dans le développement.* CARE. Atlanta. 1999. [👉 Télécharger le document](#)

Collaborative learning project. *The Importance of listening* 2010  
[👉 Télécharger le document](#)

- *Actionaid. The Reflect approach.* [👉 Télécharger le document](#)

## Ligne directrice 5 :

Le partenariat s'inscrit dans les dynamiques sociales existantes et favorise la participation à des réseaux existants et/ou la création de nouveaux réseaux d'organisations de la société civile et de nouvelles synergies.

### S'inscrire dans les dynamiques sociales locales existantes.

La réalité dans laquelle s'inscrivent les projets de développement est changeante, les conditions socio-politiques, les réalités socio-économiques évoluent rapidement. Il est important de s'assurer que les connaissances sur le contexte d'intervention du partenariat soient actualisées. Le partenariat doit évoluer en résonance avec les réalités socio-économiques et le contexte institutionnel changeant.

Nous avons vu précédemment l'importance de l'utilisation de l'analyse des parties prenantes pour la définition d'une stratégie partenariale. Dans la mesure du possible, cette grille d'analyse des parties prenantes doit être actualisée régulièrement pour tenir compte de l'émergence éventuelle de nouveaux acteurs ou de changement de positionnement de certains de ceux-ci. (voir aussi [l'outil d'analyse des parties prenantes](#))

Sur base de cette grille d'analyse actualisée, on peut discuter avec le partenaire de la pertinence du positionnement institutionnel actuel et proposer d'éventuels changements.

### Mitiger les impacts négatifs potentiels sur les dynamiques sociales.

En tant qu'acteurs de développement responsables, il ne faut jamais sous-estimer le tort que peut causer un projet mal conçu ou un partenariat mal identifié sur les dynamiques de changement social existantes. La mise en place du partenariat peut déstabiliser les équilibres de pouvoir locaux et générer de nouveaux conflits (voir aussi [la prise en compte de la sensibilité aux conflits](#)). Elle peut priver les associations de base de leur droit à mettre elles-mêmes en place leurs propres dynamiques de développement en confiant leur gestion à des acteurs qui peuvent être moins efficaces ou qui ont moins de légitimité à porter ces processus.

Ce à quoi il faut faire attention:

- ✓ Nous avons pris soin d'identifier de façon critique tous les impacts positifs et négatifs sur les groupes sociaux les plus démunis.
- ✓ Nous avons réalisé une analyse d'acteurs approfondie afin d'identifier les acteurs à impliquer dans le processus d'identification et de gestion du projet.
- ✓ Notre partenariat est conçu en prenant en compte l'empowerment et du renforcement des capacités des bénéficiaires.
- ✓ Nous avons réalisé une analyse des parties prenantes détaillée et avons toutes les informations nécessaires pour apprécier de manière correcte les dynamiques sociales existantes.
- ✓ Nous avons pris soin d'analyser quels sont les acteurs les plus légitimes pour porter les projets que le partenariat mettra en œuvre.
- ✓ Nous avons analysé comment le partenariat et ses projets impactent les relations de pouvoir entre les hommes et les femmes.
- ✓ Nous avons analysé comment le partenariat et ses projets impactent les relations de pouvoir entre les différents groupes socio-culturels.
- ✓ Nous avons identifié les incidences que le partenariat peut avoir sur les rapports de force entre les différentes organisations locales ?

- ✓ Nous avons pris soin de considérer tous les impacts négatifs ou positifs, intentionnés ou fortuits que pourrait causer la mise en œuvre du projet sur les dynamiques sociales existantes ?
- ✓ Nous nous sommes assurés que les processus de changement que notre partenariat va porter ne vont pas entrer en compétition avec des processus similaires portés par des acteurs qui ont plus de légitimité.
- ✓ Nous avons pris soin de nous assurer que notre partenariat ne risque pas de consolider des structures sociales qui freinent le changement social.



### **Au delà du partenariat Nord/Sud : créer des synergies avec d'autres organisations,...**

« Pour nous, le partenariat ce n'est pas seulement la somme de rencontres ou d'interactions ponctuelles, c'est une relation dans la continuité, au jour le jour. Le plaidoyer politique est un processus complexe qui s'inscrit dans le long terme et l'appui constant de l'ASTM est très important. Grâce à l'appui de l'ASTM, nous avons la possibilité d'étendre ce travail à d'autres niveaux et de créer des synergies avec d'autres organisations, ... nous savons que dans nos activités de plaidoyer, nous ne sommes pas seuls, et même si des milliers de kilomètres nous séparent, nous partageons une même cause. »

**Dr. Charito Medina, coordinateur de MASIPAG. Philippines, partenaire de l'ASTM**

## Reconsidérer le positionnement du partenariat dans le paysage institutionnel :

Il convient de considérer la nécessité de se repositionner dans le paysage institutionnel et d'envisager de nouvelles alliances et rapprochement avec d'autres parties prenantes. Ce questionnement intervient évidemment de manière plus intense lors de la mise en place de la phase d'autonomisation d'un partenariat.

Questions qu'il faut se poser lors de la révision de la grille d'analyse des parties prenantes et de la révision de notre politique de relations avec des organisations tiers:

- ✓ Certains acteurs ont-ils changé leur attitude vis à vis du projet ?
- ✓ Convient-il de se rapprocher d'eux ?
- ✓ Certains acteurs se sont-ils montrés intéressés par le projet ou ont collaboré de manière informelle?
- ✓ Serait-il nécessaire de les impliquer plus dans nos interventions ?
- ✓ Y a-t-il eu des changements politiques et juridiques qui nécessitent une révision de notre attitude vis à vis de certaines parties prenantes ?
- ✓ Y-a-t-il de nouveaux acteurs qui pourraient apporter quelque chose au projet ?
- ✓ Avons-nous identifié dans notre partenariat des faiblesses (ressources matérielles, ressources humaines, compétences techniques,...) qui pourraient être comblées par une collaboration avec une autre organisation ?
- ✓ En vue d'assurer la durabilité des actions et l'autonomisation du partenaire ou des projets de nouvelles alliances seraient-elles nécessaires ?

## Ligne directrice 6

**Le partenariat favorise l'autonomie organisationnelle et opérationnelle des différents acteurs.**

### Faire vivre et gérer la relation partenariale: entre dépendance et autonomie

**frères des hommes**

**frères des hommes**  
**ASSOCIATION DE SOLIDARITE ET DE COOPERATION INTERNATIONALE**  
agrée par le gouvernement luxembourgeois  
présente à Luxembourg depuis 1974  
sans appartenance politique ni confessionnelle

**AXES DE TRAVAIL**  
Formation, Femmes, Agriculture,  
Environnement et Citoyenneté

**PHILOSOPHIE**  
Les activités de l'ONG Frères des Hommes sont fondées sur le partenariat à long terme avec des organisations du Sud.

**EDUCATION AU DEVELOPPEMENT (ED)**  
*NOS ACTIVITES*  
Au Luxembourg, en association avec d'autres acteurs locaux, Frères des Hommes réalise des programmes d'information et de sensibilisation ainsi que des campagnes thématiques en rapport avec les axes de travail.  
L'éducation au développement donne aussi la parole aux partenaires du Sud qui témoignent de leur réalité et de leurs défis.

Frères des Hommes agit en point de rencontre entre des mouvements et des organisations du Nord et du Sud.

#### **La communication, le dialogue et la flexibilité pour consolider le partenariat.**

« La communication, le dialogue et la flexibilité sont les conditions d'un partenariat qui fonctionne bien. Par exemple, on a dû changer des activités à cause de problèmes de mise en place sur le terrain et à ce moment, le soutien de Cécile était important pour trouver une solution conjointement. Si la collaboration se fait de façon rigide avec le cadre logique comme unique référence, les choses peuvent s'enliser. Avec FDH, on a eu la liberté d'analyser les problèmes et de réviser le projet pour l'adapter au nouveau contexte. Les deux parties ont cherché des solutions pour résoudre le problème. C'est une collaboration, plus qu'une coopération verticale...»

Carmen Sotomayor, AOPEB/Bolivie Partenaire de Frères de Hommes Luxembourg

## 1. Le suivi-évaluation : Valoriser l'apprentissage

Ne pas laisser planer le doute que nous n'avons pas confiance. Le suivi/évaluation n'est pas là pour répondre à un manque de confiance, il répond simplement à une logique d'efficacité, d'apprentissage mutuel et de redevabilité vis à vis des bailleurs de fond et des citoyens. Cela doit être explicité au partenaire, régulièrement.



### Le suivi-évaluation : Valoriser l'apprentissage mutuel

« Toutes les fois que SOS FAIM nous envoie des consultants ou ses agents, c'est d'abord pour voir si ce que nous faisons sur le terrain est bien conforme à ce que nous signons dans les accords de partenariat. C'est ensuite un moment qui nous marque car les conseils qui suivent les réunions et les visites de terrain sont très enrichissants. Quand ils nous font des observations, à ce moment le suivi-évaluation devient intéressant. Et là j'en tire de nouvelles leçons. Leurs observations me marquent et me renforcent davantage.»

Charles Cikomola les Amis du Kivu / RDC. Partenaire de SOS-Faim Luxembourg

## 2. Le suivi-évaluation de la relation partenariale : Consolider la relation partenariale

Le partenariat est le moteur de la coopération, cela ne suffit pas toujours d'effectuer des activités de suivi/évaluation uniquement pour les interventions, il est aussi important de s'assurer que tout fonctionne bien dans notre relation partenariale. Si l'on veut s'assurer de la santé de nos relations avec les partenaires, il est opportun de mettre en place des mécanismes d'auto-évaluation et de suivi de nos relations partenariales. Ces moments de réflexion se font généralement de manière conjointe sous la forme d'un dialogue critique et constructif.

Pourquoi le suivi/évaluation des partenariats ?

- ✓ Discuter ouvertement de problèmes rencontrés et de frustrations éventuelles : « déminage » de la relation
- ✓ Faire le point sur l'état de la relation partenariale
- ✓ Apprendre de nos erreurs et améliorer le partenariat
- ✓ Reconsidérer le positionnement de notre partenariat dans le paysage institutionnel

Qu'évalue-t-on dans la relation partenariale ?

- ✓ Les processus de communication entre les partenaires
- ✓ La qualité des échanges
- ✓ La qualité des relations
- ✓ Les systèmes de suivi/évaluation
- ✓ Les processus de prise de décision
- ✓ La qualité des activités de rapportage
- ✓ Le renforcement des capacités des partenaires
- ✓ L'évolution des contextes socio-économiques
- ✓ L'évolution du paysage institutionnel

### Se remettre en question et ne rien cacher.

« Il faut avoir l'audace de se mettre en question et de se poser les bonnes questions. Il faut oser montrer ses échecs à ses partenaires, ne pas lui cacher ses faiblesses. S'il n'y a pas de confiance ou pire si la méfiance se fait sentir, parfois le partenaire du Sud peut se retrouver enclin à cacher des choses voire à mentir pour ne pas décevoir le bailleur.»

Marguerite Barankitsé / Maison Shalom Burundi partenaire Bridderlech Deelen

Nous pouvons mettre en place des outils simples de suivi et d'auto-évaluation de nos partenariats

Voici trois de ces outils :

### Outil 10 : Liste de contrôle «suivi et renforcement du partenariat »

[Outil 10 : Liste de contrôle «suivi et renforcement du partenariat »](#) 

**Outil 11 : L'analyse SWOT de la relation partenariale**

[Outil 11 : L'analyse SWOT de la relation partenariale](#) 

**Outil 12 : Suivi/évaluation du partenariat : Chronologie analytique de la relation partenariale**

[Outil 12 : Chronologie analytique de la relation partenariale](#) 

## Gérer une crise partenariale avec une expertise externe

Une relation partenariale peut montrer des moments de faiblesse, un climat de méfiance réciproque peut s'installer. La gestion des conflits ne peut généralement pas se faire à distance. C'est pourquoi les missions de suivi sur le terrain doivent prendre en compte les relations partenariales et consacrer suffisamment de temps pour soigner la relation et éclaircir d'éventuels malentendus ou mésententes.

Il peut arriver dans des cas extrêmes que les conditions d'un dialogue ouvert et transparent ne soient plus données. Il peut être alors nécessaire de faire appel à une médiation externe pour analyser la situation et trouver une solution pour restaurer une relation de confiance mutuelle qui permettra de maintenir le partenariat.

### 3 La communication entre partenaires

Une bonne communication entre les partenaires est la condition *sine qua non* pour un partenariat efficace. Il faut s'assurer durant toute la durée du partenariat de se réserver assez de temps pour réfléchir et discuter ensemble.

Il faut dès le départ déterminer des rythmes et des règles pour s'assurer d'une communication fluide et transparente. Il n'est pas exclu de contractualiser dans l'accord de partenariat des délais et les rythmes de communication afin que les choses soient claires dès le début.

### 4. Vers l'autonomisation du partenaire

#### Le cycle d'autonomie/dépendance

La question de la dépendance/autonomie est un point critique des relations de partenariat.

On peut considérer l'autonomie comme étant fonction de la capacité d'un acteur à gérer ses liens de dépendance. C'est l'indépendance et la capacité d'une organisation concernant la prise de décision et la gestion en général.

L'autonomie est atteinte quand différents types de capacités sont maîtrisés, comme l'autonomie de fonctionnement, l'autonomie financière, la technique, celles d'utilisation et de maintenance de certains outils ou du matériel, et celle de pouvoir comme la capacité à définir une stratégie, des modes de gouvernances ou à exercer le pouvoir.

Il est important de considérer la question de l'autonomie d'un point de vue relationnel.

Il existe 4 niveaux différents d'autonomie pour chacun des acteurs de la relation.<sup>5</sup>

#### 1. Dépendance

Les prétentions et conditions de l'autre partenaire sont acceptées sans discussion

#### 2. Contre-dépendance

Le partenaire dépendant s'affronte au dominant. Il cherche à fuir un état ressenti de dépendance en faisant objection des règles et des valeurs de l'autre. Cependant tout en maintenant le lien car, de fait, on est encore dans une situation de dépendance.

#### 3. Indépendance

---

<sup>5</sup> D'après Polia Management Solidaire. Voir : Stéphanie Desfontaines , Stéphane Montier *Les clés de l'autonomie : Modèles et processus d'accompagnement* . Paris: Eyrolles, 2012.

On joue pour soi. On est à la limite d'une rupture de lien. On ne s'oppose pas mais on ne cherche en aucun cas la coopération.

#### 4. **Interdépendance**

On accepte l'idée d'une dépendance vis à vis de l'autre et on entre dans une négociation de celle-ci. Cette négociation se fait dans une démarche de valorisation des potentiels communs et dans une logique gagnant-gagnant.



#### **Le renforcement des capacités au cœur du partenariat**

«Ce partenariat nous a beaucoup appris et continue à nous apprendre. Nous comprenons mieux les exigences des bailleurs de fond du Luxembourg. Nous discutons longuement de chaque projet et le fait d'échanger nos points de vue et expériences nous a amenés à voir les choses autrement: nous sommes maintenant bien conscients du fait que le cycle de projet exige une préparation minutieuse et que même si on a des moyens limités, on a intérêt à rechercher la qualité pour augmenter la durabilité. Malheureusement, la volonté ne suffit pas toujours car les possibilités ici ne sont pas les mêmes qu'en Europe mais nous cherchons sans cesse à nous améliorer et à tirer les leçons en cas de problème. Nous avons participé à une formation sur la gestion du cycle de projet proposée par les partenaires luxembourgeois travaillant avec des ONG en Inde et cela nous a vraiment aidés pour satisfaire aux normes de reporting et de présentation de projet. Nous tenons à être des partenaires qualifiés et à honorer la confiance des ONG Nord qui nous soutiennent..»

Tsewang Yeshi / Tibetan Children's Villages / Inde Partenaire des Amis du Tibet Luxembourg

## **L'évolution de l'implication de l'organisation d'appui**

Les apports de l'organisation d'appui doivent être programmés de façon conjointe avec le partenaire renforcé et répondre à la logique des objectifs de renforcement.

Il faut être attentif à l'évolution du poids de l'organisation d'appui dans le développement du partenaire. Si les apports garantissent une sécurité trop forte et représentent une grande partie des capacités structurelles du partenaire renforcé, celui-ci n'aura pas obligatoirement l'intérêt ni la motivation de travailler son autonomisation.

Souvent, les apports de l'organisation d'appui se réalisent en fonction des capacités du partenaire mais aussi de ses propres impératifs (objectifs et échéances du programme ou du bailleur). Il est possible que des investissements importants de ressources aient été réalisés sans un impact notable dans l'organisation renforcée, forçant sa croissance de façon artificielle. Pour cette raison, un bon suivi continu de tout le processus est important à faire pour évaluer les acquis et les effets non souhaités.

## **La stratégie de sortie : Assurer les conditions de l'autonomie**

Tout projet de développement ou convention de partenariat devrait décrire clairement une stratégie de sortie. Nous entendons par stratégie de sortie les mesures qui sont programmées par les partenaires afin d'assurer une autonomisation optimale de l'organisation locales quand l'autre partenaire se retire.

La stratégie de sortie détermine des objectifs qui doivent être atteints à la fin d'une période définie afin de permettre le désengagement du partenaire sans compromettre la durabilité du projet et la survie de l'organisation.

Cette stratégie devrait être élaborée de manière participative au début d'un partenariat et mettre en place des mesures pour préparer la sortie bien avant la fin de la convention de partenariat.

Au moment de la passation des activités du projet, il est important de discuter la nécessité de consolider les partenariats locaux existants ou d'identifier de nouveaux partenariats locaux afin d'assurer la durabilité des actions.

Dans ce cas là, la grille d'analyse des parties prenantes doit être actualisée afin de déterminer comment l'organisation, maintenant bientôt autonome, se repositionne dans le paysage institutionnel et crée éventuellement de nouvelles alliances.

Une bonne stratégie de sortie passe presque inévitablement par le renforcement des capacités des partenaires pour améliorer leur autonomie (structurelle ou financière).

## Le renforcement des capacités au centre de l'autonomisation

### Pourquoi le renforcement de capacités ?

La stratégie de renforcement des capacités au centre du processus d'autonomisation. Selon la définition de la fédération française d'ONG Coordination Sud « le renforcement de capacités d'une organisation est une intervention consciente et globale dont le but est l'amélioration de l'efficacité et la pérennité de l'organisation dans un contexte et une mission donnés. »<sup>6</sup>

Le renforcement des capacités d'une organisation vise à l'amélioration de son opérationnalité et de sa performance technique, de son autonomie et indépendance.

Le renforcement des capacités peut recouvrir des concepts différents. On peut y distinguer différents grands types de renforcement des capacités du partenaire du Sud :

- Le renforcement des compétences techniques dans des domaines spécifiques
- Le renforcement des compétences méthodologiques
- Le renforcement pour la gestion administrative et opérationnalisation des projets
- Le renforcement institutionnel : le positionnement institutionnel, consolidation des réseaux, renforcement de l'ancrage et légitimité, renforcement des capacités de plaidoyer politique
- Le renforcement des capacités en vue de l'autonomie financière

Il y a **3 grands axes de renforcement des capacités dans le domaine du développement organisationnel** à tenir en compte:

#### **1. Du renforcement des ressources au renforcement des fonctions, de la structure et son autonomisation**

La logique implicite de cet axe est qu'au-delà des questions de ressources, fonction, structure, une organisation doit se donner les moyens internes de construire son autonomie (empowerment).

L'autonomie a besoin de la capacité de s'autogérer et donc la question du management des organisations est au centre de la notion de renforcement des capacités.

Un des buts fondamentaux du renforcement de capacités est de débloquer la créativité des organisations renforcées pour qu'elles puissent acquérir une totale autonomie. Dans ce cadre, on travaillera plus sur la structure d'organisation et donc les compétences individuelles ne sont pas la priorité mais les capacités de l'organisation à mener ses activités.

Dans la même logique, on se place dans la perspective de renforcer des capacités qui seront nécessaires aux évolutions futures de l'organisation et non seulement celles nécessaires actuellement.

#### **2. Du renforcement de l'identité interne vers la prise en compte des valeurs et pratiques des autres**

La plupart des organisations sont souvent construites autour des valeurs et objectifs initiaux qui configurent une partie importante de leur identité.

Or, c'est souvent le cas pour les organisations renforcées, qu'au cours de leur histoire, elles évoluent lors du contact avec les valeurs d'autres organisations.

---

<sup>6</sup> Guide partenariat : Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud. Coordination Sud.2006

On parle ici des activités qui visent à mieux maîtriser la culture de l'autre (voire formation au cadre logique, procédures budgétaires des bailleurs, prise en compte des thématiques transversales comme le genre ou l'environnement, etc.) mais aussi ce qui va permettre de mieux communiquer autour de sa propre identité et de ses propres compétences (outils de communication, accès à des moyens de communication, etc.) ainsi que les mesures internes d'accompagnement à ces nouveaux modes de fonctionnement.

L'enjeu implicite de cette modalité de renforcement est que hors l'identité initiale d'une organisation, se pose le défi de sa capacité à se projeter et s'intégrer dans le jeu existant d'acteurs, pour en pouvoir maîtriser les règles et même les modifier et ne pas rester comme un simple instrument de leurs aspirations.

### **3. De la définition de domaines propres d'activités vers ceux déterminés par le contexte politique, économique et social**

Les organisations maîtrisent un ou plusieurs domaines d'activités d'une façon plus ou moins spécialisée.

Sur ce point, les organisations renforcées se voient souvent obligées par les changements dans leur contexte d'actuation, à évoluer et ré-visiter leurs propres secteurs d'intervention.

Cette question concerne la capacité de l'organisation de s'adapter et se positionner par rapport aux changements du cadre général, tout en préservant et en renforçant l'objet social de l'organisation.

Dans des telles situations, les capacités requises par une organisation se situent plutôt dans le niveau analytique et stratégique.

Tout ceci mène à un troisième type de renforcement de capacités qui appuierait les OR à mieux comprendre leur propre contexte et à s'y engager de le modifier, sans perdre l'essence initiale de leur identité.

### **Quelle est l'évolution désirable dans le processus de renforcement ?**

Chaque partenariat évolue dans le temps et donc la stratégie de renforcement doit obligatoirement inclure une perspective concernant l'évolution souhaitable ou non-souhaitable quant aux rôles et responsabilités futurs de chacun. Elle doit aussi comprendre le désengagement progressif (« exit strategy») de l'organisation d'appui.

Le désengagement à niveau d'appui opérationnel/technique est assez facile. Cependant, c'est beaucoup plus délicat de retirer son soutien au niveau structurel et financier.

Dans la pratique, souvent les deux processus de changement parallèles vont avoir lieu sur le plan formel et informel. Le changement souhaité exige l'accord préalable et l'engagement des parties concernées pour pouvoir planifier les étapes du changement et prévoir l'évolution indésirable. Cette démarche exige du temps et des compétences professionnelles pour négocier les détails et construire la confiance mutuelle.

### **Méthodologie pour le renforcement d'un partenaire**

La construction d'un programme de renforcement des capacités dans le cadre d'un partenariat est constitué de 6 étapes comme l'analyse initiale du contexte, le bilan de l'histoire commune, le diagnostic organisationnel, l'identification de l'objectif du renforcement des capacités, la construction de l'accord et la répartition des rôles et tâches. Pour en savoir plus sur la méthodologie pour le renforcement des capacités se référer aux documents ci-dessous.

## Références . Apprentissage organisationnel

Coordination Sud *Guide partenariat : Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud*. Paris .2006 [👉 Télécharger le document](#)

Bruce Britton . *L'apprentissage organisationnel dans les ONG :Créer le motif, les moyens et l'occasion*. Praxis Paper No. 3. INTRAC. 2005 [👉 Télécharger le document](#)

Delphine Pastiaux-Murphy. *Partenariat et renforcement organisationnel de structures locales de développement : Eléments d'analyse et de stratégies*. Handicap international. 2004 [👉 Télécharger le document](#)

## 5. Documenter la relation partenariale et capitaliser les expériences de partenariat

### Documenter la relation partenariale :

Il est important de tenir à jour et de façon centralisée toute l'information concernant le partenariat : Calendrier de la relation partenariale, compte rendu des réunions de planification et de suivi, contrat et conventions, rapports de mission de suivi, mails échangés, rapports d'évaluation,...

La tenue d'un journal de bord de la relation partenariale qui retrace de manière narrative et chronologique la relation permettra qu'un nouveau gestionnaire de partenariat ou de projet puisse appréhender rapidement les événements principaux de la relation partenariale. Ce journal de bord peut être complété par l'outil « [Chronologie analytique de la relation partenariale](#) 👉 »

### Capitaliser les expériences de partenariat

La capitalisation des expériences de partenariat permet d'institutionnaliser tous les savoirs acquis lors d'un partenariat et de mettre ces savoirs à disposition du personnel de notre organisation et d'autres organisations. La pratique régulière de la capitalisation permet de consolider la mémoire institutionnelle et assure par là même la transmission des savoirs.

Durant le processus de capitalisation, toutes les informations récoltées durant le processus de documentation du partenariat sont rassemblées, analysées et compilées dans un document. Une analyse SWOT rétrospective permet également d'ouvrir un champ de réflexion autour de l'expérience partenariale et d'identifier les leçons apprises durant le partenariat.

## Références . Autonomisation et capitalisation

F3E. *Analyse transversale :Lorsque les Organisations de Solidarité Internationale du Nord se désengagent : enjeux de l'autonomisation de projets de développement*. Paris. 2001

👉 [Télécharger le document](#)

Daniel Neu, Nathalie Gauthier, Daniel Thiéba, Khim Sophanna. *Assurer la continuité d'une action : L'autonomisation des projets de développement initiés par des organisations de solidarité internationale*. F3E/GRET/CEDAC. 2002

👉 [Télécharger le document](#)

Philippe Villeval et Philippe Lavigne. *Capitalisation d'expériences... .. expérience de capitalisations Comment passer de la volonté à l'action?* Traverse n°5 GRET. 2004

👉 [Télécharger le document](#)

De Zutter, Pierre. *La capitalisation d'expérience et la relation action-réflexion : Analyse transversale et fiches d'entretiens*. 1999

Annik Ollitrault-Bernard, Sylvie Robert et Pierre de Zutter. *Analyser et valoriser un capital d'expérience : Repères pour une méthode de capitalisation* . Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme (FPH) 2001

## C. Ressources bibliographiques

### ***To network or not to network : NGO experiences with technical networks***

By Lise Rosendal Østergaard, coordinator, AIDSNET, and Joel Nielsen, senior consultant, Carl Bro A/S [👉 Télécharger le document](#)

### ***Renforcement de la société civile, politique d'alliances et partenariat -***

*Texte de référence* VSF et Cicda, 2004, sous la coordination de Carlos Cubillos (VSF) et Frédéric Apollin (Cicda). Traverses N°14, éditions du Groupe Initiatives

[👉 Télécharger le document](#)

### ***Politique de partenariat & Relations inter-organisationnelles, document de cadrage.*** 2011. ACF-

International [👉 Télécharger le document](#)

### ***Le partenariat avec les sociétés civiles pour le développement.*** CCFD - Terre /SolidaireAgence

Française de Développement (AFD). [👉 Télécharger le document](#)

### ***The Barefoot Guide to working with organisations and social change.*** 2009. The Barefoot

Collective. [👉 Télécharger le document](#)

### ***Stratégies et pratiques de partenariat. La coopération de société civile à société civile.*** 2005.

Comité français pour la solidarité internationale. [👉 Télécharger le document](#)

### ***Journée de réflexion sur le partenariat multiacteur et les perspectives futures de la coopération***

ONG. 2005. COTA a.s.b.l. [👉 Télécharger le document](#)

### ***Protection ou partenariat.*** 2003. Centre de recherches pour le développement international

[👉 Télécharger le document](#)

### ***Comment améliorer la qualité de nos partenariats ? Le point de vue des ONG du Bénin et du Togo.*** 2004. Coordination Sud [👉 Télécharger le document](#)

### ***Capacity development: between planned interventions and emergent processes Implications for development cooperation.*** 2008. Tony Land, Volker Hauck and Heather Baser. ECPDM.

[👉 Télécharger le document](#)

### ***The Concept of Capacity Draft version.*** Peter Morgan. 2006. ECPDM.

[👉 Télécharger le document](#)

### ***Construire, gérer, évaluer un partenariat. Outils et supports.*** ENDA.

[👉 Télécharger le document](#)

### ***Enjeux et limites d'une formation au partenariat.*** Corinne Mérini. PAEDI - IUFM de Versailles.

[👉 Télécharger le document](#)

### ***Assurer la continuité d'une action. L'autonomisation des projets de développement initiés par des organisations de solidarité internationale.*** F3E/GRET [👉 Télécharger le document](#)

### ***Cedac & Gret : histoire d'un partenariat. Points de vue et perspectives.*** Pierre-Yves Le Meur. GRET/CEDAC. Coopérer aujourd'hui n°58. [👉 Télécharger le document](#)

### ***Identification des opérateurs locaux de développement. Elément méthodologiques pour un repérage préalable à un projet en collaboration.*** Ludovic Houssard / Pôle EFP. GRET. Coopérer aujourd'hui n°19. [👉 Télécharger le document](#)

### ***L'intervention sociale comme processus d'apprentissage.*** David C. Corten. GRET. Coopérer aujourd'hui n°48. [👉 Télécharger le document](#)

**Création, appui, renforcement d'opérateurs intermédiaires Synthèse du séminaire interne du Gret sur les opérateurs intermédiaires (Rambouillet).** Philippe Lavigne Delville, Gret. Transverses n°1. Groupe Initiatives [📄 Télécharger le document](#)

**Partenariat entre acteurs locaux et gestion de crise. Cas du projet de construction de puits équipés de pompes manuelles dans la commune rurale de Nkolafamba,** Cameroun. 2006. Guy Tally Oyono. Traverses n°24. Groupes Initiatives [📄 Télécharger le document](#)

**Stratégies et instruments du développement à l'échelle locale. Examen comparatif à partir du cas burkinabè.** 1999. Patrick Freudiger, Jean-Pierre Jacob et Jean-David Naudet.  
[📄 Télécharger le document](#)

**Capacity development and partnership. Overview and Methodology.** Stephanie Ziegler. Handicap International. [📄 Télécharger le document](#)

**Guide partenariat : Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud.** Coordination Sud.2006 [📄 Télécharger le document](#)

**Autonomy or Dependence? North–South NGO Partnerships.** Vicky Mancuso Brehm. INTRAC Briefing Paper No. 6, July 2004. [📄 Télécharger le document](#)

**Partnership : Negotiating relationship : A Resource for Non-Governmental Development Organisations.** 2000. Alan Fowler. Occasional Papers Series Number 32  
[📄 Télécharger le document](#)

**The role of southern NGO in Development Co-operation.** 1994. Alan Fowler and Rick James. Occasional Papers Series n°2. [📄 Télécharger le document](#)

**Keystone Performance Surveys. NGO Partner Survey 2010 Policy Report. 2011.** Keystone.  
[📄 Télécharger le document](#)

**Évaluation des partenariats des ONG orienté vers le renforcement de capacités.** SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au développement. Service de l'Evaluation spéciale de la Coopération au développement.  
[📄 Télécharger le document](#)

**Six outils pour construire des partenariats durables.** B.Lecomte et Marie-Hélène Pierret : FONGS/GRAD/SOS Faim. 1998

## D. Outils

- Outil 1 : Analyse du travail en partenariat au sein de votre organisation 
- Outil 2 : La grille d'analyse des parties prenantes 
- Outil 3 : Le diagramme de Venn 
- Outil 4 : La liste de contrôle pour la prise en compte de la sensibilité aux conflits 
- Outil 5 : Liste de contrôle : critères pour aider à la sélection d'un partenaire 
- Outil 6 : Diagnostic rapide pour la sélection d'un partenaire 
- Outil 7 : Matrice d'identification des attentes des partenaires 
- Outil 8 : Matrice d'analyse des ressources mises en jeu dans le partenariat 
- Outil 9 : Grille des modalités de participation des parties prenantes 
- Outil 10 : Liste de contrôle «suivi et renforcement du partenariat » 
- Outil 11 : L'analyse SWOT de la relation partenariale 
- Outil 12 : Outil de suivi/évaluation : Chronologie analytique de la relation partenariale 

## Outil 1 : Analyse du travail en partenariat au sein de votre organisation

### Analyse du travail en partenariat au sein de votre organisation

Liste de questions pour alimenter une réflexion autour du partenariat au sein de notre organisation

<b>A. Notre organisation et le partenariat :</b>			
<b>Analyse de la situation actuelle des nos partenariats</b>	<b>Réponses</b>	<b>Changement : actions à entreprendre pour améliorer notre gestion des partenariats</b>	<b>Changement : Eléments à prendre en compte pour la définition d'une stratégie partenariale</b>
1. Dans notre organisation le partenariat a-t-il une place centrale, pourquoi ?			
2. Autour de quelles valeurs s'articule notre travail en partenariat			
3. Quel(s) type(s) de relation avec nos partenaires avons nous ?			

<i>(pour la réflexion se référer à la partie 1 Les types de partenariat )</i>			
4. Comment le travail avec nos partenaires influence-t-il notre travail quotidien ?			
5. Quelles sont les difficultés les plus apparentes dans notre travail en partenariat?			
6. Pourquoi ces difficultés se sont présentées ?			
7. Comment aurions-nous pu éviter d'avoir ces problèmes ?			
8. Qu'est ce qui nous a manqué le plus dans notre façon de travailler avec les partenaires?			
9. Qu'est ce qui nous a donné le plus de satisfaction dans notre travail avec nos			

partenaires ?			
10. Avons nous des relations contractualisées avec nos partenaires? Si oui, de quelle manière ?			
11. Avons nous rencontré des problèmes lors de la formalisation de nos relations avec nos partenaires ? Lesquels et pourquoi ?			
12. En quoi l'amélioration de la contractualisation du travail en partenariat pourrait avoir des impacts positifs dans notre travail?			
13. Avons nous documenté nos expériences de partenariat et tiré des leçons de ces expériences ?			
14. Avons nous une stratégie de partenariat formalisée?			

15. En quoi, avoir une politique de partenariat bien définie pourrait améliorer notre travail et nos relations avec nos partenaires?			
16. Avons nous des critères de sélection de partenaires ?			
17. Est ce que nos partenaires nous connaissent aussi bien que nous nous les connaissons ? (Transparence)			

<b>B. Avec quelles organisations travaillons nous ?</b>	Réponses	Changement : actions à entreprendre pour améliorer notre gestion des partenariats	Changement : Eléments à prendre en compte pour la définition d'une stratégie partenariale
1. Comment pourrions nous caractériser les organisations avec lesquelles nous travaillons ?			
2. Partageons nous des valeurs communes avec nos partenaires? Lesquelles			

3. Nos partenaires travaillent-ils en synergie avec d'autres organisations ?			
4. Quels est le type d'organisation avec lesquelles nous avons le plus de résultats ?			
5. Quelle est la solidité institutionnelle et financière des organisations que nous appuyons ?			
6. Avons nous une stratégie de renforcement des capacités de nos partenaires?			
7. Avons des relations partenariales qui s'inscrivent dans la durée?			

## Outil 2 : La grille d'analyse des parties prenantes

Qui sont les parties prenantes ?

L'analyse commence par l'identification de tous les acteurs qui seront affectés directement ou indirectement par les changements apportés par les projets ou programmes et l'identification des acteurs qui seraient les plus qualifiés et légitimes pour porter les processus de changement.

Ensuite pour chaque partie prenante, il faut entamer un processus de réflexion en se posant les questions suivantes :

- Quelles pourraient être les attentes de la partie prenante au regard de nos interventions ou de notre partenariat?
- Quels sont les bénéfices probables qu'elle pourrait en retirer ?
- Quelles ressources la partie prenante souhaiterait-elle engager (ou éviterait-t-elle d'engager) dans le projet ?
- Quels intérêts possédés ou représentés par la partie prenante peuvent entrer en conflit avec le projet ?
- Comment la partie prenante considère-t-elle les autres personnes/organisations identifiées ?

Ce processus de réflexion nous aidera à remplir la grille d'analyse des parties prenantes ci dessous

## La grille d'analyse des parties prenantes

Partie prenante	Attitude face au projet(1)	Pouvoir et influence (2)	Importance et impact sur le projet (3)	Rôle éventuel dans notre stratégie de partenariat (4)	Stratégie gagnant-gagnant (5)
A					
B					
C					
D					

- (1) Quelle est l'attitude des parties prenantes face aux changements qui seront occasionnés par le projet ?  
 + + : très favorable, + : légèrement favorable, o : indifférente ou indécise, - : légèrement opposée, -- : fortement opposée
- (2) Quel est le pouvoir et l'influence de la partie prenante sur le contexte du partenariat ?  
 - I : Importante - cette personne ou ce groupe a un pouvoir de véto, formel ou informel  
 - M : Moyen - vous arriverez probablement à atteindre le buts en dépit de l'opposition de cette personne ou de ce groupe  
 - F : Faible – Cet acteur ne pourra pas influencer les résultats des actions prévues
- (3) Quel est l'importance et l'impact qu'aura cet acteur sur le déroulement des projets mis en oeuvre ?  
 I : Importante M : Moyen F : Faible
- (4) Quel rôle pourrait-t-on attribuer à cette partie prenante dans notre stratégie partenariale ou dans nos projets?
- (5) Peut on imaginer un scénario « gagnant-gagnant » dans le cadre d'une collaboration avec cette partie prenante

### Références :

- Rutgers WPF « Stakeholder Analysis for Youth Programmes » [📄 Télécharger le document](#)
- Kammi Schmeer « Stakeholder Analysis Guidelines » World Health Organisation [📄 Télécharger le document](#)
- John M. Bryson « What to do when stakeholders matter. Stakeholder Identification and Analysis Technique » [📄 Télécharger le document](#)

## Outil 3 : Le diagramme de Venn

Le diagramme de Venn est un outil qui permet de visualiser les différents acteurs présents dans le contexte d'un programme ou d'une intervention. Il permet de visualiser également les relations qui existent entre les différents acteurs, d'analyser les relations entre les différentes parties prenantes et d'identifier la mise en réseau éventuelle de partenariats existants.

Il s'agit d'un outil assez versatile qui peut être utilisé dans le contexte de la planification communautaire ou comme ici dans le cadre d'un travail de développement organisationnel et de développement d'une stratégie partenariale.

Il peut être utilisé comme outil complémentaire pour visualiser le travail d'analyse des parties prenantes

Les participants à la session d'analyse devrait idéalement comprendre le personnel de terrain de l'ONG, le staff technique de l'ONG, les décideurs et si possible les bénéficiaires, afin de pouvoir identifier les acteurs à des niveaux différents.

### Déroulement

1. Demandez aux participants quels sont les groupes/organisations/institutions présents dans le contexte de d'intervention, ou quels sont ceux extérieurs qui peuvent avoir une influence sur les programmes qui seront mis en œuvre dans le cadre des partenariats. (on peut se référer à una grille d'analyse des parties prenantes disponible)
2. Notez sur un flipchart sous forme de liste les institutions mentionnées
3. Demandez aux participants de placer au centre de la représentation un cercle représentant le partenaire ou le processus-clé que notre organisation veut appuyer.
4. Demandez aux participants de placer les différentes institutions et acteurs.
5. Demandez-leur de définir l'importance qu'à pour eux chaque organisation. Les organisations les plus importantes sont alors représentées par de grands cercles et les organisations les moins importantes par de petits cercles. Demandez aux participants de comparer la taille des cercles et de les ajuster afin que cette taille représente l'importance relative de l'institution, de l'organisation ou du groupe.
6. Chaque organisation/groupe doit être désigné par un nom ou un symbole.
7. Représentez les relations entre les différentes parties prenantes : une ligne rouge si la partie prenante risque d'avoir une influence négative sur le projet, une ligne jaune si la partie prenante n'aura pas ou peu d'influence sur le projet, une ligne verte si la partie prenante pourra influencer positivement le projet.
8. Si nécessaire, écrivez la nature de la relation au-dessus de la ligne..
9. Demandez ensuite aux participants d'évaluer le degré de contact/de coopération qui existe entre eux et ces institutions en ajustant la distance entre les cercles. Les institutions avec lesquelles ils n'ont pratiquement pas de contact doivent être placées loin du grand cercle qui les représente. Les institutions avec lesquelles ils sont en contact étroit et avec lesquelles ils collaborent le plus doivent être placées à l'intérieur du cercle qui les représente.

## Outil 4 : La liste de contrôle pour la prise en compte de la sensibilité aux conflits

		Commentaires et actions
Avons nous pris soin d'analyser toutes les possibilités de conflit qui pourrait surgir avec la mise en place du partenariat ou la mise en œuvre du projet ?	<input type="checkbox"/>	
Le projet s'inscrit-il dans un contexte normal ou dans un contexte où la prévention de conflit proactive doit être considérée ?	<input type="checkbox"/>	
En cas d'apparition potentielle de conflit, avons-nous analysé la nécessité éventuelle d'un travail de médiation et/ou de sensibilisation ?	<input type="checkbox"/>	
Tous les aspects qui peuvent opposer ou rassembler les parties prenantes au projet sont pris en considération ?	<input type="checkbox"/>	
Des groupes particuliers souffrent-ils d'une discrimination systématique ?	<input type="checkbox"/>	
Y a-t-il dans le pays des groupes identitaires forts différenciés où s'observent de forts déséquilibres de pouvoir ?	<input type="checkbox"/>	
Y a-t-il des antécédents de violence et de crimes à l'encontre de différents groupes ?	<input type="checkbox"/>	
Comment sont les relations entre les différentes parties prenantes ?		
Comment notre partenariat ou projet peut influencer ces relations ?	<input type="checkbox"/>	
Notre partenariat ou projet peut-il aggraver des situations de conflits entre parties prenantes ?	<input type="checkbox"/>	
Avons nous considéré les besoins et attentes de communautés voisines qui ne sont pas impliquées directement dans le projet ?	<input type="checkbox"/>	
Est-ce que quelqu'un met en œuvre un projet similaire dans le contexte du projet ?	<input type="checkbox"/>	
Si oui, cela pourrait-il générer des conflits, jalousies ou un climat de concurrence inutile ?	<input type="checkbox"/>	
Comment pourrait-t-on éviter ces conflits ou ces jalousies ?	<input type="checkbox"/>	
La ségrégation est-elle pratiquée dans les domaines abordés par notre partenariat ou nos projets ?	<input type="checkbox"/>	
Comment notre partenariat ou projet peut contribuer à atténuer cette ségrégation ?	<input type="checkbox"/>	
Y-at-il des mesures de sécurité spéciales à prendre pour la sécurité des personnels local et expatriés ?	<input type="checkbox"/>	

## Outil 5 : Liste de contrôle : critères pour aider à la sélection d'un partenaire

### Vision du monde et du développement, valeurs, finalités

	Diagnostic	Commentaires
L'organisation à une vision du monde et du développement, des valeurs et des finalités en accord avec les nôtres		
L'organisation à une vision du monde et du développement, des valeurs et des finalités compatibles avec le partenariat et les interventions que nous voulons mettre en oeuvre		
L'organisation à une vision du monde et du développement, des valeurs et des finalités compatibles avec les aspirations des populations bénéficiaires ?		

### Gouvernance

	Diagnostic	Commentaires
Les structures décisionnelles de l'organisation sont représentatives de la diversité culturelle de la société et leurs membres sont désignés selon des processus démocratiques		
Les conflits d'intérêts au sein des instances dirigeantes sont identifiés et écartés		
La structure hiérarchique de l'organisation permet une prise de décision rapide		
L'organisation promeut la parité hommes/femmes dans son personnel et dans ses instances dirigeantes		
L'organisation applique un principe de non-discrimination		
L'organisation promeut la représentation d'autres acteurs de la société civile en son sein		
Les populations bénéficiaires peuvent exercer une influence directe dans les structures décisionnelles		
La gouvernance de l'organisation se fait selon des principes d'efficacité et de qualité		
L'organisation montre des processus de sélection de personnel transparents et basés sur des critères clairs et précis.		
Les ressources humaines sont gérées avec respect pour les droits des personnes		
L'organisation assure la transparence de l'information, notamment comptable (reddition de comptes)		
L'organisation communique sur ses sources de financement		

L'organisation communique régulièrement au conseil d'administration et au personnel sur l'état financier de l'organisation et sur son potentiel de développement futur.

### Capacités de gestion et administration

	Diagnostic	Commentaires
Les pratiques de gestion quotidienne de l'organisation sont transparentes		
L'organisation dispose d'un système de gestion de qualité		
Les ressources financières sont gérées de manière efficiente, transparente et responsable		
Un compte-rendu annuel transparent des activités est fait.		
L'organisation procède à des audits réguliers		
L'organisation utilise des outils de planification opérationnelle		
Des systèmes de contrôle interne existent et permettent la production d'informations financières régulières, cohérentes et fiables ;		
Un compte-rendu financier régulier est fait à la direction, au Conseil d'administration, aux donateurs et aux communautés/mandants		
La budgétisation et l'allocation des ressources se fait selon des critères d'efficience et de durabilité		
Les ressources financières sont reçues et utilisées conformément aux accords signés avec les bailleurs de fonds.		

### Ressources financières

Prend en compte la réalité financière de l'organisation, ses relations avec des bailleurs de fonds potentiels, ses fonds propres, et en général, l'équilibre entre les besoins et les ressources.

	Diagnostic	Commentaires
L'organisation a montré à travers le temps une certaine stabilité financière qui permet d'assurer la durabilité de ses interventions		
L'organisation dispose d'un réseau de bailleurs de fonds fidèles et disposés à les appuyer en cas de nécessité		
L'organisation possède des fonds propres quelle peut mobiliser si nécessaire		

L'organisation dispose de revenus réguliers et stables pour assurer sa pérennité institutionnelle		
---	--	--

### Ressources physiques

	Diagnostic	Commentaires
L'organisation a à sa disposition l'infrastructure, les équipements et les matériels nécessaires à la gestion quotidienne de ses opérations		
L'organisation peut avoir accès facilement aux équipements, aux matériels et aux infrastructures nécessaires pour la mise en œuvre des projets		

### Ressources humaines

	Diagnostic	Commentaires
L'organisation dispose d'un personnel motivé et bien formé		
L'organisation dispose en interne des compétences requises pour la mise en œuvre du projet		
L'organisation propose à son personnel la participation à des formations et prévoit des ressources pour le développement du personnel.		
Le personnel de l'organisation est représentatif de la diversité culturelle de la société dans laquelle le partenariat s'inscrit		
L'organisation possède un carnet d'adresse de personnes compétentes auxquelles il peut faire appel en cas de besoin		

### Compétences techniques

	Diagnostic	Commentaires
L'organisation dispose des compétences techniques nécessaires à la mise en œuvre des interventions prévues		
L'organisation a exécuté avec succès par le passé des projets dans les secteurs d'interventions visés par le partenariat		

### Compétences méthodologiques

	Diagnostic	Commentaires
L'organisation dispose des compétences méthodologiques pour mener à bien le projet		

L'organisation est familiarisée avec nos outils et nos méthodes		
---	--	--

### Compétences linguistiques

	Diagnostic	Commentaires
L'organisation dispose des compétences linguistiques pour assurer une communication fluide avec nous		
L'organisation dispose des compétences linguistiques nécessaires pour assurer un travail de qualité avec les populations bénéficiaires et les acteurs locaux impliqués dans le projet ?		

### Compétences interculturelles

	Diagnostic	Commentaires
L'organisation dispose des compétences interculturelles nécessaires pour assurer un travail de qualité avec les populations bénéficiaires et les acteurs locaux impliqués dans le projet		
L'organisation a démontré par le passé son aptitude à pouvoir communiquer et travailler avec succès avec les populations bénéficiaires		
L'organisation à une bonne connaissance des populations bénéficiaires, de leurs valeurs, de leurs processus sociaux et de leurs pratiques.		

### Ouverture et flexibilité

	Diagnostic	Commentaires
L'organisation montre une capacité à remettre en question son mode de fonctionnement		
L'organisation est disposée à accepter de nouvelles modalités de travail et à changer ses pratiques		
L'organisation montre une capacité à relativiser ses propres valeurs, croyances et comportements.		

### Apprentissage

	Diagnostic	Commentaires
L'organisation à une politique de gestion de l'information transparente		
L'organisation donne la possibilité à son personnel de se former et consacre des ressources financières à cet effet ?		
L'organisation gère les opérations de manière à maximiser les possibilités d'apprentissage		

L'organisation capitalise ses expériences		
L'organisation participe a des groupes de réflexion sur les méthodologies et les pratiques du développement ?		

### Ancrage

	Diagnostic	Commentaires
L'organisation a consolidé un réseau d'influence au niveau local, régional ou national		
L'organisation contribue de manière active et de façon coordonnée avec d'autres acteurs aux dynamiques sociales locales		
L'organisation ou des membres de l'organisation ont une expérience avérée comme acteurs engagés de la société civile.		

### Participation- Légitimité

	Diagnostic	Commentaires
L'organisation est reconnue et respectée par les acteurs de la société civile		
L'organisation est reconnue et respectée par le gouvernement		
L'organisation utilise dans la pratique quotidienne des méthodes de diagnostic, de planification et suivi/évaluation participatives.		
L'organisation ouvre ses espaces de décision aux organisations de base et à d'autres acteurs de la société civile.		

### Expériences de partenariat

	Diagnostic	Commentaires
L'organisation a une expérience avérée de partenariat avec des organisations du nord		
L'organisation a consolidé des partenariats stratégiques avec des organisations locales		
L'organisation a construit des partenariats opérationnels avec des organisations locales		

### Références

	Diagnostic	Commentaires
L'organisation est considérée comme une référence locale pour la mise en œuvre de projets		

visés par le partenariat		
Nous disposons de personnes de référence fiables pour accréditer l'organisation		
L'organisation peut faire état de références sur ses précédentes performances (évaluations, audits)		

### Critères stratégiques

	Diagnostic	Commentaires
L'organisation a des orientations stratégiques en accord avec le projet		
Les secteurs visés par le partenariat sont une priorité stratégique pour l'organisation		

<b>Tout à fait vrai</b>	++	
<b>Partiellement vrai</b>	+	
<b>Manque d'information</b>	?	
<b>Non</b>	--	

## Outil 6 : Diagnostic rapide pour la sélection d'un partenaire

Dans la colonne « Complémentarité » entre nos deux organisations, nous mentionnons lorsque le partenaire peut éventuellement suppléer à certaines de nos faiblesses et vice et versa

La colonne « risques » permet de mettre en évidence les risques encourus par le partenariat. Il convient d'en discuter lors des négociations avec le partenariat et le cas échéant déterminer des stratégies de gestion des risques.

On peut également l'utiliser dans le cadre de la mise en place d'une stratégie de renforcement des capacités afin de mettre en évidence les points forts et les points faibles d'un partenaire et d'identifier les axes de progrès potentiels pour l'organisation.

Champ	Diagnostic (1)	En accord avec notre façon de voir ou de faire les choses (2)	Complémentarité (2)	Risques	Commentaires
Vision du monde et du développement, valeurs, finalités					
Gouvernance					
Capacités de gestion et administration					
Ressources financières					
Ressources humaines					
Compétences techniques					
Compétences méthodologiques					
Compétences linguistiques					
Ouverture et flexibilité					
Capacité d'apprentissage					
Ancrage					
Participation-Légitimité					

Expériences de partenariat					
Références					
Critères stratégiques					

(1)

<b>Très solide</b>	++	
<b>Plutôt solide</b>	+	
<b>Manque d'information</b>	-	
<b>Faible</b>	--	

(2)

<b>Tout à fait vrai</b>	++	
<b>Partiellement vrai</b>	+	
<b>Manque d'information</b>	?	
<b>A améliorer</b>	--	

## Outil 7 : Matrice d'identification des attentes des partenaires

	Partenaire A	Partenaire B	Partenaire C
Ce que le partenaire A attend du			
Ce que le partenaire B attend du			
Ce que le partenaire C attend du			

## Outil 8 : Matrice d'analyse des ressources mises en jeu dans le partenariat

	Partenaire A	Partenaire B	Partenaire C	Ce qu'il manque encore à notre partenariat	Comment combler ce manque
<b>Capital social</b> : Relations avec des : donateurs, entités publiques, institutions religieuses, communautés, associations, media, opinion publique, instituts de recherche, universités, réseaux.					
<b>Connaissances et information:</b> Diagnostics, statistiques, rapports, études, connaissances locales					
<b>Capital humain</b> : Personnes : spécialistes méthodologiques, étudiants, volontaires, experts et consultants locaux, stagiaires, support administratif Expertise					
<b>Capital physique</b> : infrastructure : bureaux, salles de réunion, logements, centre d'information,... Equipement : Voitures, équipement informatique					
<b>Capital financier</b> : Donations, prêts, ...					

## Outil 9 : Grille des modalités de participation des parties prenantes dans le cadre du partenariat

### Qui participe, comment, quand ?

En se basant sur les différents acteurs présents sur la grille d'analyse des parties prenantes, sélectionner ceux qui sont les plus proches des interventions visées par le partenariat et remplir la matrice ci-dessous.

Partie Prenante	Type de participation						Quand ?					Commentaires
	informative	consultative	collaborative	D'action	délibérative	décision	Identification	Planification	Mise en oeuvre	Suivi	Evaluation	
Partie prenante W					X	X						
Partie prenante X					X							
Partie prenante Y				X								
Partie prenante Z	X	X	X									

Participation indispensable	
Participation souhaitée	
Participation facultative	

## Outil 10 : Liste de contrôle «suivi et renforcement du partenariat »

Cette grille d'analyse est à utiliser dans la phase de consolidation du partenariat. Les questions posées nous amèneront ainsi que nos partenaires à questionner les modes de fonctionnement du partenariat. Elle nous fournira de l'information pour déterminer un plan d'action pour l'amélioration de notre partenariat. Elle peut être appliquée régulièrement lors de visite de suivi pour identifier des améliorations dans la gestion du partenariat.

	Commentaires	Actions à entreprendre pour consolider notre partenariat
<b>Les bases de notre relation</b>		
✓ Nous avons pris suffisamment de temps pour nous connaître et échanger sur nos pratiques		
✓ Nous avons déterminé de façon conjointe ce que nous entendons derrière les termes d'écoute, de confiance et de transparence		
✓ Nous connaissons les pratiques et les modalités de travail du partenaire		
✓ Nous avons échangé en confiance sur nos forces et nos limites institutionnelles		
✓ Nous avons discuté sur les nécessités de renforcement de capacités		
✓ Nous connaissons le contexte social et institutionnel dans lequel évolue le partenariat		
✓ Nous connaissons les structures, modalités de gouvernance et ressources humaines de nos organisations respectives		
✓ Nous avons analysé en profondeur les différentes modalités de partenariat afin de prioriser la plus adéquates aux défis à relever.		
<b>Pourquoi travaillons nous ensemble ? La raison de la relation partenariale</b>		
✓ Nous avons défini clairement pourquoi nous voulons travailler ensemble.		
✓ Nous avons discuté des enjeux du partenariat.		

✓	Nous avons défini ce que chacun veut et peut apporter dans le cadre du partenariat		
✓	Nous avons échangé sur nos compétences et nos pratiques et sur leur complémentarité.		
✓	Nous avons partagé au sujet de nos valeurs et nos visions.		
✓	Nous avons identifié la valeur ajoutée de notre collaboration.		
✓	Nous savons pourquoi nous sommes plus efficaces ensemble.		
✓	Ce que nous voulons faire ensemble est en cohérence avec nos missions et valeurs respectives		

### Qu'allons nous faire ensemble ? Objet de la relation partenariale

✓	Nous avons énoncé clairement les objectifs poursuivis par le partenariat, ils sont compris par tous et réalisables		
✓	Nous avons défini clairement les secteurs d'activités dans lesquels nous interviendrons conformément à nos compétences et expertises		

### Comment allons nous travailler ensemble ? Modalités de la relation partenariale

✓	Nous avons défini ce que chacun veut et peut apporter dans le cadre du partenariat		
✓	Nous avons défini conjointement le type de partenariat dans lequel on veut s'engager		
✓	Nous avons impliqués tous les niveaux de l'organisation et parties prenantes directes (CA, Salariés, bénévoles et bénéficiaires) dans la définition des objectifs du partenariat		
✓	Nous avons discuté sur la durée du partenariat et		

les modalités d'autonomisation		
✓ Nous avons analysé ensemble les contextes dans lesquels va évoluer la relation partenariale		
✓ Nous avons discuté de l'implication d'autres acteurs dans le cadre de notre partenariat		
✓ Nous avons défini clairement le cadre financier du partenariat et identifié les risques qui y sont liés		
✓ Nous avons défini des mécanismes de gestion des problèmes et des conflits		
✓ Nous nous sommes assurés que notre partenariat s'inscrive dans les dynamiques sociales existantes		
✓ Les rôles et responsabilités de chacun ont été contractualisés		
✓ Nous avons inscrits les termes de notre relation partenariale dans une charte ou un contrat		
✓ Des mécanismes de gestion des problèmes et des conflits sont prévus		
✓ Nous avons déterminé une stratégie de communication et de rapportage adaptée aux rythmes organisationnels de chacun		
✓ Nous avons construits ensemble un système de S&E		

### Comment allons nous apprendre ensemble ? Renforcement des capacités des partenaires

✓ Nous avons défini ensemble ce que signifie pour nous une organisation apprenante		
✓ Nous déterminons régulièrement et de façon conjointe au sein de nos organisations des axes de progrès pour améliorer nos capacités		
✓ Nous avons prévu du temps et des ressources pour renforcer nos capacités		
✓ Nous nous sommes assurés de maximiser l'échange de compétences lors de la mise œuvre du partenariat		
✓ Nous avons prévu des moments de réflexion commune afin d'analyser régulièrement notre relation		

partenariale et l'évolution parallèle de nos organisations		
✓ Nous avons adapté la périodicité et les modalités de nos actions de suivi et d'évaluation afin que les résultats puissent être utilisés dans le pilotage opérationnel et stratégique des interventions		
✓ Les systèmes de S&E contiennent des indicateurs conçus afin de pouvoir contribuer à l'amélioration de la relation partenariale		
✓ Nous avons mis en place un dispositif de partage/mutualisation des connaissances et nous avons prévu des ressources humaines et financières à cet effet		
✓ Nous avons une stratégie pour capitaliser nos expériences et pour partager les leçons apprises		

<b>Vrai</b>	++	
<b>Partiellement vrai</b>	+	
<b>Faible</b>	-	
<b>Très faible</b>	--	

## Outil 11 : L'analyse SWOT de la relation partenariale

Cet outil participatif peut être utilisé lors d'une réunion de suivi avec le partenaire. C'est une méthode participative, de mise en œuvre simple et connue de beaucoup. Elle consiste en l'organisation d'une session de réflexions sur les Forces (**S**trengths), Faiblesses (**W**eaknesses), Opportunités (**O**pportunities) et Menaces (**T**hreats)

Les Forces et les Faiblesses sont des facteurs internes qui fortifient ou affaiblissent le partenariat. Ils peuvent inclure des actions ou des ressources mises en jeu dans le partenariat.

Les Opportunités et les Menaces sont des facteurs externes qui peuvent contribuer à consolider le partenariat ou mettent en péril de partenariat. Ils sont en dehors de la sphère de contrôle des partenaires et émergent des dynamiques sociales existantes, des acteurs et des contextes socio-politiques.

Les résultats produits par l'outil nous permet d'avoir un résumé de la situation actuelle du partenariat et peut contribuer grandement à la prise de décision.

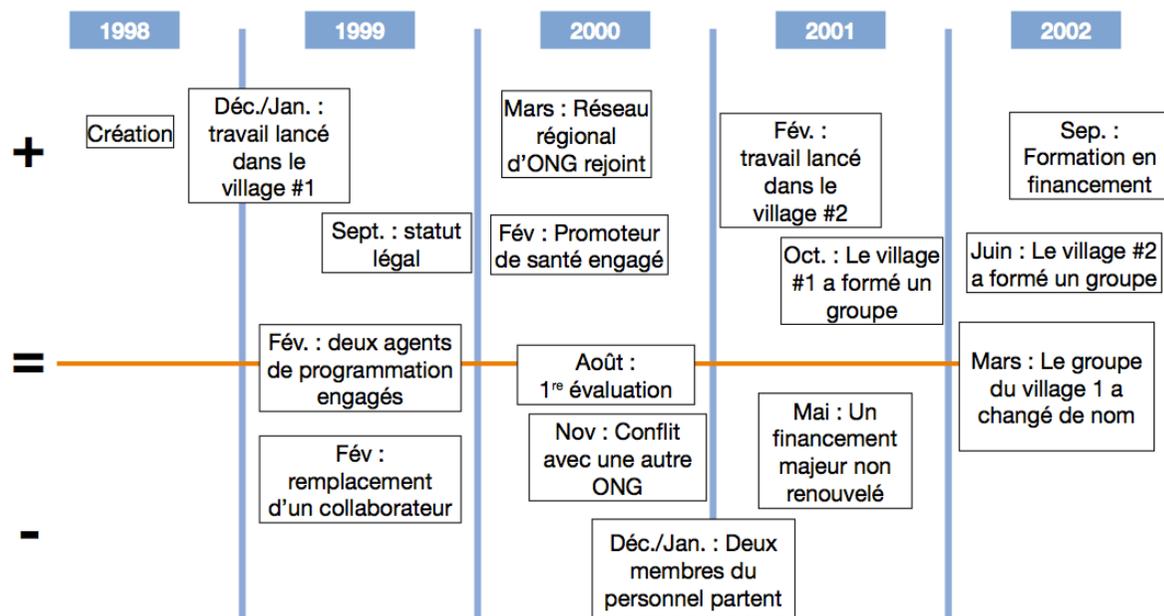
<b>Facteurs</b>	<b>Contribuent à consolider le partenariat</b>	<b>Affaiblissent le partenariat</b>
<b>Internes</b>	Forces :	Faiblesses :
<b>Externes</b>	Opportunités :	Menaces :

## Outil 12 : Outil de suivi/évaluation : Chronologie analytique de la relation partenariale

Cet outil permet de garder une vue d'ensemble sur le développement de notre relation partenariale, il permet aussi de visualiser l'évolution de la qualité de notre relation et de mettre en évidence les progrès comme les moments difficiles

Il s'agit d'une ligne du temps sur laquelle sont inscrits les moments clés de la relation partenariale. Les événements sont placés plus haut s'ils ont eu un impact positif sur la relation partenariale et plus bas s'ils ont eu un impact négatif sur la relation partenariale.

Exemple:



Ce calendrier est une version modifiée de l'original dans Gubbels, Peter and Catheryn Koss (World Neighbors) (2000): De la Base vers le Sommet. Renforcement des capacités organisationnelles à travers l'auto-évaluation assistée. P. 102-105. Cité dans Stefanie Ziegler. Renforcement des capacités et relation partenariale. Enjeux modalités outils. Handicap International. 2008