

Les journées d'étude du Groupe *initiatives*

Malette à outils du partenariat

Processus de capitalisation

« *Les partenariats au cœur des enjeux de territoire* »

Projet Traverses 2011-2014

Renforcer les praticiens associatifs du développement, par le partage
des savoirs et des méthodes



Journées d'étude en Afrique « Les partenariats au cœur des enjeux de territoires »

Mallette à outils Pour l'animation du processus de capitalisation

FICHE 0 – RÉSUMÉ DE L'ACTION

Le **Groupe initiatives**¹, soutenu financièrement par l'AFD, mène un programme intitulé « Renforcer les praticiens associatifs du développement, par le partage des savoirs et des méthodes » (2011-2014) qui vise un double-objectif :

- Renforcer les capacités des ONG membres du Groupe Initiatives et leurs partenaires à travers la capitalisation d'expérience, le partage des savoirs et l'élaboration collective de stratégies ou méthodes, ancrées dans la pratique.
- Rendre disponibles et mettre en débat élargi les leçons de l'expérience des membres du Gi et de leurs partenaires, sur une série de thématique.

Dans ce cadre, le Grdr a été mandaté pour animer le **Comité de Pilotage**² des « Journées Afrique », temps fort de la seconde année du programme, intitulé *Les partenariats au cœur des enjeux de territoires*.

Extrait de la note de cadrage : contexte, objectif, thème...

« Le contexte ouest-africain évolue très vite. Les ONG doivent faire preuve de capacités de résilience sans limites, rapides et précises. Elles sont de plus en plus poussées à envisager ensemble les solutions sans avoir mûri leur culture de partenariat (...). Au final, l'organisation de cet atelier présente l'intérêt manifeste que nos équipes terrain et/ou nos partenaires en Afrique se rencontrent, se connaissent, échangent et capitalisent ensemble : **aborder la problématique des partenariats est d'évidence un thème fédérateur** puisque toutes les ONG développent des pratiques partenariales, qu'elles soient au sein d'un projet ou sur le temps long de l'histoire d'un territoire, technique et/ou politique... Mais au-delà de cette nécessaire inclusion du Gi au sein de nos équipes et pratiques en Afrique, les temps de dialogue durant la préparation (cf. méthodologie et calendrier) nous permettront d'apprendre des expériences des uns et des autres sur les voies à suivre et les moyens à mobiliser pour faire vivre des partenariats soutenables au service des enjeux de territoire où se déroulent nos actions ».

Un processus de capitalisation en trois étapes :

- ✓ La **première en interne** de l'initiative entre les acteurs concernés. Pour cela, les partenaires sont invités à remplir les fiches ci-dessous (fiches 1 et 2).
- ✓ La **seconde en focus groupes localisés** (cf. « thé-palabre », fiche 7) organisés en juin 2013 à St-Louis, Bamako et Lomé, autour de débats sur les outils de capitalisation, le contenu des fiches et les pistes d'amélioration.
- ✓ La **troisième lors d'un atelier de restitution** organisé à Ouagadougou en octobre 2013, regroupant certains acteurs des « initiatives » analysées, ouvert aux partenaires de coopération (Fiche 8).

Les rendus attendus de ce programme :

- **La mallette à outils du partenariat** : cet outil a pratiqué par les membres du Gi et leurs partenaires. Il participe à la construction d'un savoir commun sur les « richesses et limites » des partenariats que nous mettons en œuvre les uns et les autres et qui font « bouger les territoires ».
- **Des fiches de synthèse des 14 initiatives retenues**: qui compilent les différentes grilles d'analyses proposées dans la mallette à outils du partenariat.
- **Les actes de l'atelier Afrique** : [Traverses n°42 « Les partenariats au cœur des enjeux de territoire »](#) qui synthétisent les débats de l'atelier et aboutissent à une prise de position collective du Gi

¹ Créé en novembre 1993, le **Groupe Initiatives** est un collectif d'associations professionnelles de coopération internationale et d'appui au développement qui se sont réunies afin d'unir leurs expériences et leurs savoir-faire pour réfléchir, agir et proposer. Le Groupe initiatives est aujourd'hui composé de dix organisations de coopération au développement : le GRDR, le GRET, l'IRAM, le CIEDEL, AVSF, HSF, APDRA, ESSOR, le GERES et Initiative Développement. Collectif membre de Coordination SUD, le Groupe initiatives est un espace d'échange, de réflexion et de mutualisation des compétences (www.groupe-initiatives.org).

² Le **Comité de Pilotage (CP)** des Journées Afrique est constitué de Christian LESPINATS (HSF, Président du Gi), de Marc LEVY (Gret), de Stefano MASON (AVSF), de Julie CONVERSY (IRAM), d'Olivier LE MASSON et Jérémy CASTEUBLE (Grdr).



Journées d'étude en Afrique

« Les partenariats au cœur des enjeux de territoires »

Mallette à outils

Pour l'animation du processus de capitalisation

FICHE 1 – INFORMATIONS DESCRIPTIVES

Chaque membre du Gi est amené à analyser avec son/ses partenaires « **une initiative** » : c'est-à-dire, **un ou des partenariats spécifiques** (collectivités locales, ONG, coopératives, GIE/entrepreneurs, recherche, associations de migrants...) *dans le cadre duquel/desquels il a mené un/des action(s)/projet(s)/programme(s)/processus, qu'il peut « géolocaliser » (spécifier le territoire) et qu'il souhaite analyser en détails (cf. fiches 1 et 2) et mettre en débat (en interne et en externe).*

La présente trame est le fil conducteur proposé pour ces **rencontres entre les partenaires** de chaque initiative. A partir du compte-rendu des échanges établis par les partenaires impliqués, les membres du Comité de Pilotage finaliseront **une « synthèse » (2 p.)** qui sera validée par les parties prenantes puis intégrée au Carnet du participant de la Journée d'étude en Afrique.

PREALABLE : Il est important que les équipes des membres du Gi aient échangé **au préalable** avec leur(s) partenaire(s) pour s'assurer de leur intérêt pour et leur engagement dans l'exercice.

Des informations descriptives (éléments factuels et quantitatifs)

Éléments de méthode :

Il est suggéré aux membres du Gi de remplir cette fiche **en premier** afin d'**identifier les points d'incompréhension** et/ou **de blocage** à clarifier avec le CP **avant** transmission au(x) partenaire(s).

Cette fiche doit parvenir au(x) partenaire(s) suffisamment tôt pour lui/leur permettre de remplir les informations demandées, **préférentiellement de manière collective.**

Les réponses doivent être composées de **quelques mots synthétiques** (pas de phrase, pas de liste...) et **être toujours en lien direct avec l'initiative.**

L'aide-mémoire joint (fiche 1&2-annexe) peut faciliter les compléments de prise de note (signalé par *).

Au sujet des partenaires : Chaque partenaire doit répondre aux questions pour sa propre structure.

- **Nom de la structure :**
- **Statut :** collectivité locale, association, pouvoir public, recherche, privé, autres (citer)
- **Date de création :** - **Existence d'une charte** (convictions, valeurs) oui non
- **Territoires d'intervention :** Pays : - Régions : - **Carte disponible** oui non
- **Principales thématiques d'intervention :** 1°) 2°)
3°) 4°) 5°) 6°)
- **Activités de capitalisation :** oui non – **Si oui lesquelles :**
- **Activités de publication :** oui non – **Si oui lesquelles :**
- **Ressources humaines affectées à l'initiative :** (équivalent temps-plein)
- **Budget moyen / an affecté à l'initiative :** (préciser la monnaie)
- **Appartenance à des fédérations/réseaux** (dans le pays de l'initiative) : (les citer)
- **Site Internet :** De l'initiative : - Du partenaire :
- **Contact pour suivi*** (préciser : nom, prénom, adresse, courriel, téléphone, identifiant skype).

Au sujet du partenariat : Fiche à pré-remplir par chaque partenaire. Mais une seule fiche commune, fruit du consensus entre les parties-prenantes, sera renvoyée au comité de pilotage.

- ✓ **Partenaires de l'initiative :** A : B : C :
- ✓ **Autre(s) partenaire(s) impliqué(s) mais pas au cœur de l'initiative (les lister) :**
.....
- ✓ **Histoire :**
 - **Origine du partenariat :** Date : – Raison(s) * :
 - **Principales dates / temps forts / grandes séquences * :**
- ✓ **Géographie** (nommer le territoire d'intervention) :
 - **Echelles d'actions :** Villages Inter-villages Quartier urbain Commune Département
 Région - Pays - Filières - Bassin versant - Autres (citer)
 - **Evolution des échelles de territoires d'actions :**
- ✓ **Partage des tâches :** *Qui (a) fait quoi ?* (rôles et responsabilités : politique, technique, financier)
 - Partenaire A :
 - Partenaire B :
 - Partenaire C :
- ✓ **Objectif(s) commun(s) poursuivi(s) dans cette initiative (*) :**
 - Objectif 1 :
 - Objectif 2 :
 - Objectif 3 :
- ✓ **Moyens :**
 - **Financements mobilisés :** Partenaire A : % - Partenaire B : % - Partenaire C : %
 - **Démarche d'intervention (*) :** Projet - Programme - Processus « type DL » (temps long)
 - **Convention signée (*) :** Convention cadre (politique) - Convention opérationnelle (technique)
 - **Les engagements respectifs sont-ils clarifiés** (cf fiche 2 – hypothèse 1) ? : Oui - Non
 - **Les procédures partenariales sont-elles claires** (cf fiche 2 – hypothèse 2) ? : Oui - Non
- ✓ **Animation et suivi-évaluation :**
 - Rythme des rencontres : Techniques : Politiques :
 - Modalité d'animation des rencontres : Comité de programmation/suivi des activités - Evaluation systématique des temps forts - Bilan annuel de la convention - Autre :
 - Qui pilote les rencontres ? : Partenaire A B C
 - Formalisation des échanges : Ordre du jour - Grille d'indicateurs de suivi - Relevé de décisions - PV signés...

Proposition de remue-méninges : Chaque partenaire évoque **3 mots clefs** pour **qualifier** le partenariat

Partenaire A : Mot n°1 : – **Mot n°2 :** – **Mot n°3 :**

Partenaire B : Mot n°1 : – **Mot n°2 :** – **Mot n°3 :**



Journées d'étude en Afrique « Les partenariats au cœur des enjeux de territoires »

Malette à outils Pour l'animation du processus de capitalisation

FICHE 2 – RENCONTRE ENTRE LES PARTENAIRES

Éléments de méthode :

Cette partie doit permettre d'**animer les échanges** entre les partenaires au sujet de leur partenariat.

Il est proposé que chaque partenaire puisse **préparer en amont** ce temps de rencontre en prenant connaissance des quatre hypothèses et des sous questions qui sont ainsi formulées.

Les partenaires pourront utiliser **les 3 schémas** d'analyse et de représentation graphique :

- La représentation en radar (fiche 3) de votre appréciation du partenariat (cf. tableau de coefficients)
- La grille d'analyse du partenariat (fiches 4.a / 4.b) : évaluer le partenariat et le voir évoluer dans le temps
- Le schéma identifiant les impacts du partenariat (fiche 5) sur les enjeux de territoire.

Durant la rencontre, pour garantir le caractère constructif des échanges, il est suggéré d'opter pour la technique dite « **ABCDEF** » : « **A**ccueillir les idées des autres », « **B**onifier les idées des autres », « **C**ritique interdite », « **N**e pas **D**iscuter pour avoir raison », « **E**couter », « **F**éliciter ».

Chaque temps d'échange sera synthétisé dans la « prise de note » (* : fiche 1&2 – annexe) qui reprendra le contenu des échanges et les grandes conclusions pour être envoyée aux membres du Comité de Pilotage.

Partage des 3 mots (cf fin de la fiche 1) : Chaque partenaire présente les mots clefs, un par un (à tour de rôle) et explique pourquoi ce choix. Ce « remue-méninge » permet d'introduire les débats. Les parties en présence peuvent essayer de ne conserver que 3 mots qu'ils considèrent relever du consensus (cf. conclusion).

Il est ensuite proposé de s'interroger autour des 4 hypothèses suivantes qui permettront d'animer de manière progressive le débat entre les parties prenantes du partenariat.

Hypothèse N°1 : Le déséquilibre du partenariat

Hypothèse : Le partenariat est beaucoup plus déséquilibré qu'il ne prétend l'être, notamment à cause du cadre contractuel.

Questions proposées :

- ✓ Y a-t-il un déséquilibre dans le partenariat ?
- ✓ Où se situe le déséquilibre* : sur le plan du leadership *technique, financier* et/ou *politique* ?
- ✓ Quelles en sont les raisons ? Est-ce à cause de contraintes contractuelles (ex : logique de chef de file de consortium, *engagements respectifs* mal identifiés ou non respectés, etc.) ?
- ✓ Quels sont les leviers pour faire évoluer ce déséquilibre dans le temps ? (cf. fiches 3 et 4)

Hypothèse N°2 : Le manque de capacité d'un des partenaires

Hypothèse : La position du partenaire en Europe se justifie souvent par le « manque de capacités » du partenaire en Afrique. D'où sa mission de « renforcement des capacités » pour apporter les compétences techniques et gestionnaires permettant la bonne conduite des activités. Cette posture biaise la nature du partenariat et masque les « capacités » réelles du partenaire en Afrique. Le terme de « manque » tend à dénaturer le partenariat et la représentation que s'en fait chaque acteur.

Questions proposées :

- ✓ Quels sont les *manques avérés* de capacités (de part et d'autre) ?

- ✓ De quelles capacités s'agit-il ? Celles des individus et/ou celles des organisations ?
- ✓ Dès lors, quelles sont les *valeurs ajoutées* des partenaires respectifs ?
- ✓ Les *complémentarités* sont-elles bien identifiées (les citer*), connues, assumées, évaluées ?

Hypothèse N°3 : Du principe de « *souveraineté* »...

Hypothèse : Certains partenariats (parfois au nom de la logique du « sans frontière ») ne respectent pas la souveraineté du partenaire en Afrique et par conséquent son nécessaire leadership politique. La position de leader contractuel se substitue à cette légitimité et peut conforter le partenaire en Europe dans une tendance à concevoir des projets sans démarche de concertation.

Questions proposées :

- ✓ Y a-t-il une différence à faire entre « être dans son pays » ou « être un intervenant extérieur » ? (pourquoi ?)
- ✓ Est-ce que les *pratiques* de co-opération au sein de l'initiative (procédures, modalité, contenu) respectent la souveraineté des acteurs du partenariat ?.....
- ✓ En quoi une démarche de co-construction des projets/programmes peut-elle garantir une réponse aux « réels » enjeux de territoires ? (cf. fiche 5) ?

Hypothèse N°4 : ... au principe de « *solidarité* » entre acteurs et entre territoires !

Hypothèse : La solidarité permet de s'intéresser à des causes au-delà de « chez soi » et crée des liens de proximité qui font se sentir plus proche de son collègue « au loin » que de son voisin de quartier. Ce qui fait l'intérêt de la solidarité internationale n'est pas forcément ce que sous-tend notre apport (financier, technique) : *la solidarité peut/doit se substituer au « principe de souveraineté »* et transgresser les frontières pour « *penser et faire ensemble* » *ici et là-bas* (co-opération, co-développement).

Questions proposées :

- ✓ De quoi est faite votre *solidarité* : à quelles conditions et comment se manifeste l'intérêt de votre partenariat ? « Pourquoi ? », « quand ? » et « pour quoi ? » vous êtes-vous dit « j'ai besoin de l'autre » ?.....
- ✓ En quoi cette solidarité a-t-elle (eu) un impact sur les territoires ?
- ✓ Comment cette solidarité peut faire bouger la réalité des *rapports sociaux* au sein des territoires d'intervention ?
- ✓ En quoi les partenariats avec des acteurs de co-opération décentralisée (ex : les migrants, citoyens des territoires d'ici et de là-bas) sont-ils des leviers pour des processus solidaires de co-développement local ?

Conclusion : Comment qualifier ce partenariat ?

- Quelle *vision prospective* ce détour par l'analyse de votre partenariat vous permet-elle d'avoir ?
- *Que voulez-vous faire et changer ensemble à l'avenir ?* (cf. Thé-Palabre)
- Au final, pouvez-vous ensemble évoquer **les 3 mots clefs** qui qualifient selon vous ce partenariat ? (Il est possible de reformuler complètement les mots clefs du départ).

Mot n°1 : – **Mot n°2 :** – **Mot n°3 :**

Un qualificatif du partenariat servira de titre pour chacune des fiches de synthèse : les partenaires pourront terminer l'échange en faisant **une proposition de titre « problématisé »** qui qualifie le partenariat au regard de sa **nature**, de son **évolution** dans *le temps* et dans *l'espace* (territoire) et des **enjeux** qu'il entend relever sur les territoires d'intervention :

Titre proposé :



Journées d'étude en Afrique

« Les partenariats au cœur des enjeux de territoires »

Mallette à outils
Pour l'animation du processus de capitalisation

FICHE 3 – CANEVAS DE PRISE DE NOTE

Éléments de méthode

Au début de la rencontre, une ou plusieurs personnes doit/doivent être désignée(s) pour prendre des notes sur les échanges. Cette/ces personne(s) adopte(nt) une attitude d'observateur(s) et peu(ven)t intervenir seulement pour demander des précisions / compléments. Il s'agit de préciser certaines réponses ou de relever certaines réflexions qui émanent de la discussion.

L'objectif est de **ne rien perdre de la richesse de ces échanges** en privilégiant ce qui paraît indispensable à l'analyse, en relevant les citations au mot près et en mettant en avant les « points chauds » de l'initiative.

Cette fiche vous aide à préciser des informations relevées pendant l'entretien qui n'entrent pas dans le canevas des questions-réponses. **Elle vous est proposée sous cette forme mais peut être modifiée.** Au final, elle sera envoyée sous format informatique (avec les fiches 1 et 2) au comité de pilotage.

Le Comité de Pilotage garantit du début à la fin du processus **la confidentialité** des informations produites jusqu'à la rédaction de la « fiche de synthèse » par initiative qui sera validée par les parties-prenantes et jusqu'au Traverses final.

FICHE 1 – INFORMATIONS DESCRIPTIVES

Au sujet des partenaires

Contact principal du partenaire A

Nom :
Prénom :
Adresse :
Courriel :
Téléphone :
Identifiant skype :

Contact principal du partenaire B

Nom :
Prénom :
Adresse :
Courriel :
Téléphone :
Identifiant skype :

Autre(s) information(s) utiles à communiquer

.....
.....
.....
.....
.....

Penser à envoyer au CP les logos de chaque partenaire (format informatique, bonne résolution)

Au sujet du partenariat

Origine du partenariat : Rappeler la ou les raisons du rapprochement au départ.

.....
.....
.....

Grandes séquences : Présenter les grandes phases qui ont façonné l'histoire de ce partenariat (dates précises, motivations ; bien identifier les raisons du basculement d'une phase à l'autre (évaluation, rupture, opportunités, etc.).

Phase I :

Point de basculement :

Phase II :

Point de basculement :

Phase III (en cours) :

Objectif(s) commun(s) poursuivi(s) dans cette initiative : Il ne s'agit pas de reprendre les objectifs généraux / spécifiques des programmes menés ensemble, mais de formuler les objectifs du partenariat de manière globale (hors logique projet/programme).

Démarche d'intervention : Une initiative peut commencer par un projet expérimental et déboucher progressivement sur des logiques de programme (plus long, plus structuré) voire même de processus (dans la durée, méthodologie aboutie). Cocher ici la logique en cours actuellement.

Convention signée : si oui, dans la mesure du possible, les scanner et les envoyer au CP.

Remue-méninge : Le choix des mots de chaque partenaire est important à noter tel quel. L'échange qui en découle fait le lien avec la fiche 2 (cf ci-dessous).

FICHE 2 – RENCONTRE ENTRE LES PARTENAIRES

Partage des trois mots [noter ici les arguments pour justifier chaque mot, le contenu des échanges notamment concernant les désaccords, les propositions de mots consensuels (cf. renvoi en fin de fiche 2)].

Hypothèse N°1 : Le déséquilibre du partenariat [identifier **s'ils existent**, les *déséquilibres* en reprenant le contenu des échanges et en listant les exemples formulés et les points de désaccords].

Déséquilibre :

Raison(s) :

Exemples :

Levier d'évolution :

Points de désaccord :

Déséquilibre :

Raison(s) :

Exemples :

Levier d'évolution :

Points de désaccord :

Reproduire si nécessaire (etc)

Hypothèse N°2 – Le manque de *capacité d'un des partenaires* [nommer le(s) manque(s) de capacités avéré(s) en précisant comment elles sont identifiées et présenter les valeurs ajoutées supposées du partenaire en soulignant les marqueurs témoins (expérience, expertise...). Au final, souligner les complémentarités au sein de l'initiative].

Manque de capacité du partenaire A :

Quel révélateur ? (diagnostic, évaluation, formulation directe, etc ?) :

.....

Plus-value du partenaire B (comment sont-elles identifiées ?) :

.....

Manque de capacité du partenaire B :

Quel révélateur ? (diagnostic, évaluation, formulation directe, etc ?) :

.....

Plus-value du partenaire B (comment sont-elles identifiées ?) :

.....

Contenu des échanges sur les complémentarités :

Hypothèse N°3 – Du principe de « *souveraineté* »... [synthétiser le contenu des échanges, lister les exemples, mettre en avant les *plus-values*, les *atouts* et les *contraintes des partenaires respectifs* impliqués à chacune des étapes du *cycle de projet* (diagnostic, financement, mise en œuvre, suivi-évaluation) ou du *processus de développement local* (approche, diagnostic, concertation-planification, mise en œuvre, suivi-évaluation)].

Hypothèse N°4 – ... Au principe de « *solidarité* » entre acteurs et entre territoires !

Approfondir dans le débat les enjeux du partenariat autour de la question : « ***qu'est-ce que ce que je peux faire à deux et que je n'aurais pas pu réussir seul ?*** » et qui me/nous permet de « *modifier les rapports sociaux, les rapports à l'autre* » sur les territoires, en France et en Afrique [ex : démocratie, égalité, accès aux droits, bonne gouvernance, place des femmes, des jeunes, des castés, des migrants, des « sans »...].

S'interroger plus particulièrement sur : « Pourquoi ? », « A quelles conditions ? » « Quelles sont les problématiques/ambitions communes ? (*relations d'interdépendance, complémentarités*) », « Quels sont les changements à prévoir/espérés ? ».

Conclusion - Comment qualifier ce partenariat ?

Qu'est-ce qu'on veut faire évoluer dans notre partenariat ?

Quelle problématique (enjeux de territoires) aborder ensemble à l'avenir ?

Synthèse du débat sur les trois mots clefs partagés ? (lister l'ensemble des mots évoqués)

Synthèse du débat sur le titre proposé ? (lister les titres proposés)



Journées d'étude en Afrique
 « Les partenariats au cœur des enjeux de territoires »

Mallette à outils
 Pour l'animation du processus de capitalisation

FICHE 4 – QUELLE EST VOTRE APPRÉCIATION DU PARTENARIAT ?

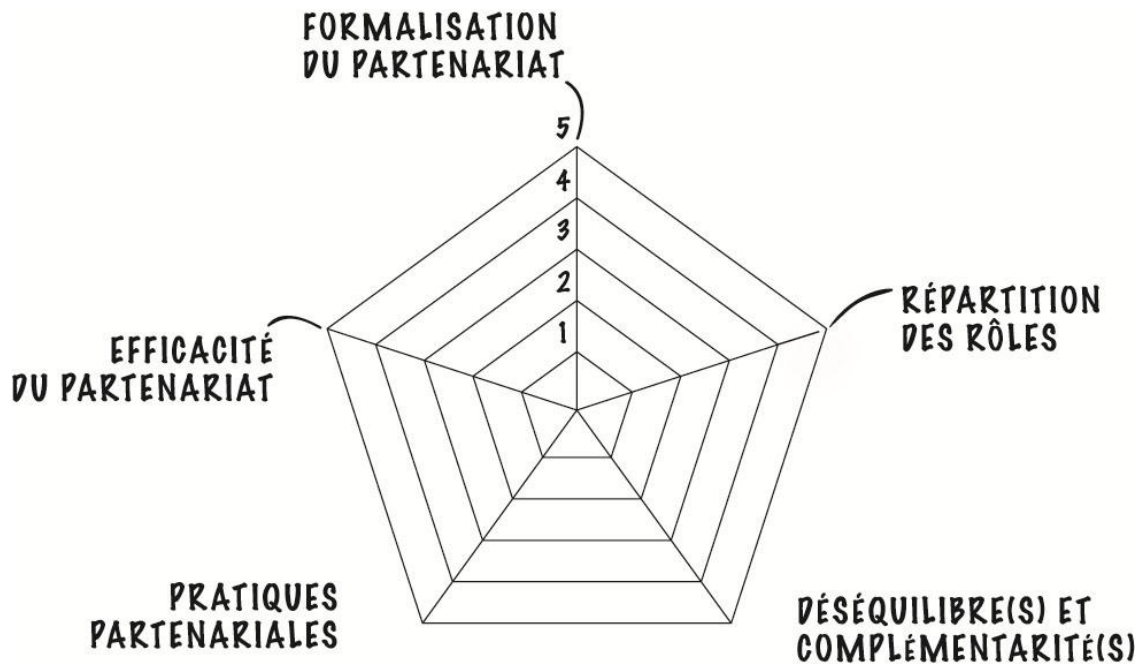
Pourquoi ce schéma ?

Le partenariat vise à mutualiser des compétences spécifiques et complémentaires. Il véhicule des objectifs et des attentes partagées. Un partenariat efficace nécessite d'être formalisé, coordonné et satisfaisant pour les deux parties.

Le radar ci-dessous est constitué de 5 branches représentant 5 critères d'évaluation (notés de 1 à 5) de votre partenariat. Il a pour objectif de **synthétiser votre appréciation de votre partenariat**.

Il est **une représentation schématique** des informations recueillies sur les fiches 1 et 2.

Une fois rempli, **le radar témoigne des atouts et faiblesses** de votre partenariat et propose des pistes de réflexion avec votre partenaire.



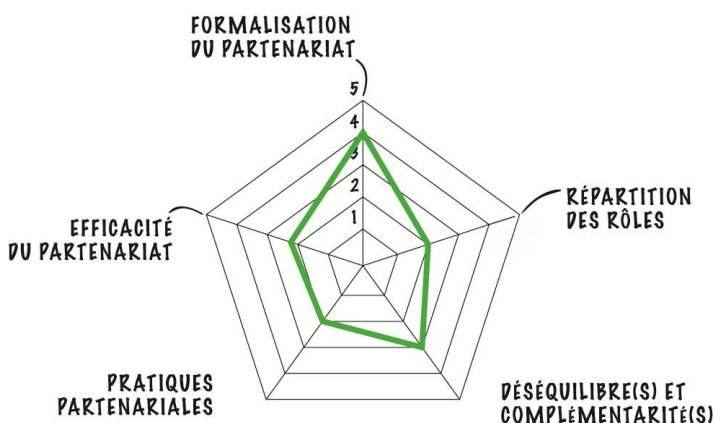
1. Formalisation du partenariat	
2. Répartition des rôles	
3. Déséquilibre(s) / Complémentarité(s)	
4. Pratiques partenariales	
5. Efficacité du partenariat	
5-A. Professionnalisation	
5-B. Accès à des financements	
5-C. Crédibilité	
5-D. Capacité d'action	

Eléments de méthode : Comment utiliser ce schéma ?

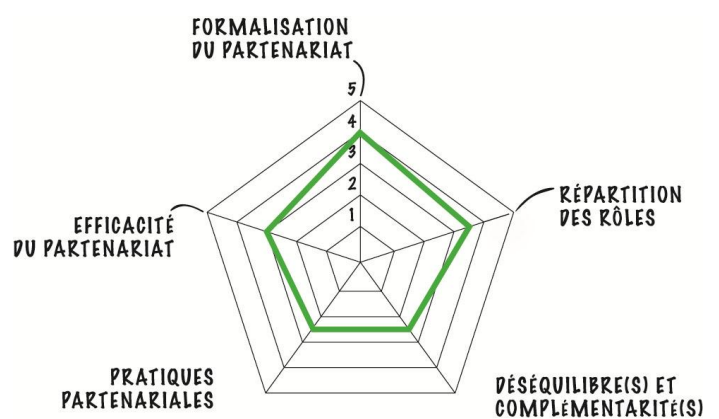
Chaque partenaire répond aux questions suivantes en attribuant une note générale de **1** (faible) à **5** (fort) à chaque critère d'évaluation :

- ❶ **Le partenariat est-il formalisé par une convention ?** Est-elle signée ? Est-elle en cours de validité ? Existe-t-il plusieurs conventions (convention cadre, conventions projets) ? Existe-t-il des évaluations régulières de la relation partenariale ? Y a-t-il des PV des rencontres ? Sont-ils validés par chaque partie ?
NOTE : .../5
- ❷ **Les rôles entre les partenaires sont-ils clairement répartis ?** Est-ce que chacun sait précisément quelles sont ses responsabilités et quelles sont les responsabilités de son partenaire ?
NOTE : .../5
- ❸ **Discutez vous d'égal à égal avec votre partenaire ou pensez vous que la relation est "déséquilibrée" ?** Pensez vous que l'un des partenaires a tendance à imposer son point de vue ? Les complémentarités sont-elles bien identifiées ? reconnues ? assumées ? évaluées ?
NOTE : .../5
- ❹ **Les mécanismes de coordination des actions communes sont-ils efficaces ?** La mise en œuvre des actions est-elle fluide ou les modalités de fonctionnement (ex : contraintes administratives, clarté et souplesse des procédures) d'un partenaire sont-elles problématiques ?
NOTE : .../5
- ❺ **Etes-vous satisfait de ce partenariat ?** Que vous apporte-t-il ? Quels en sont les bénéfices pour votre structure ? Nous avons pré-identifié quatre bénéfices potentiels :
 - 5-A :** Est-ce que le partenariat vous permet d'améliorer vos connaissances, vos compétences ?
 - 5-B :** Est-ce que le partenariat vous facilite l'accès à des financements ?
 - 5-C :** Est-ce que le partenariat vous permet d'améliorer votre crédibilité vis-à-vis d'autres acteurs, de partenaires potentiels, d'électeurs potentiels ou plus globalement des bénéficiaires des projets ?
 - 5-D :** Est-ce que le partenariat vous permet d'augmenter votre capacité d'actions et vos ambitions pour faire bouger / améliorer votre impact sur le(s) territoire(s) d'intervention ?**NOTE : .../5**

Quelques exemples de représentation graphique en radar :



1. Formalisation du partenariat	4
2. Répartition des rôles	2
3. Déséquilibre(s) / Complémentarité(s)	3
4. Pratiques partenariales	2
5. Efficacité du partenariat	2,25
5-A. Professionalisation	1
5-B. Accès à des financements	3
5-C. Crédibilité	4
5-D. Capacité d'action	1



1. Formalisation du partenariat	4
2. Répartition des rôles	3,5
3. Déséquilibre(s) / Complémentarité(s)	2,5
4. Pratiques partenariales	2,5
5. Efficacité du partenariat	3
5-A. Professionalisation	3
5-B. Accès à des financements	4
5-C. Crédibilité	2
5-D. Capacité d'action	3

A NOTER :

Ce schéma alimentera les réflexions et les analyses comparatives entre les projets (cf. fiche 7 « thépalabre »). Il sera intégré aux synthèses de chaque « initiatives ».

Le comité de pilotage mettra en forme le radar à partir des tableaux qui lui seront transmis.



Journées d'étude en Afrique

« Les partenariats au cœur des enjeux de territoires »

Mallette à outils
Pour l'animation du processus de capitalisation

FICHE 5.a – ÉVOLUTION DU PARTENARIAT AU COURS DU TEMPS (entre organisations de la société civile)

Pourquoi ce schéma ?

Le partenariat est un processus dont le suivi doit être apprécié dans le temps car le partenariat évolue. Le partenariat doit être dynamique et évolutif : il faut pouvoir **évaluer** la dynamique partenariale et **évoluer** en conséquence.

Nous proposons ce schéma qui est une représentation graphique de votre perception du cadre partenarial construit avec votre partenaire européen/africain : soit une association (4.a), soit une collectivité (4.b).

Que représente ce schéma ?

L'abscisse représente les complémentarités au sein du partenariat : de gauche à droite 'exprime une **amélioration des complémentarités entre les partenaires** (du déséquilibre à l'équilibre partenarial).

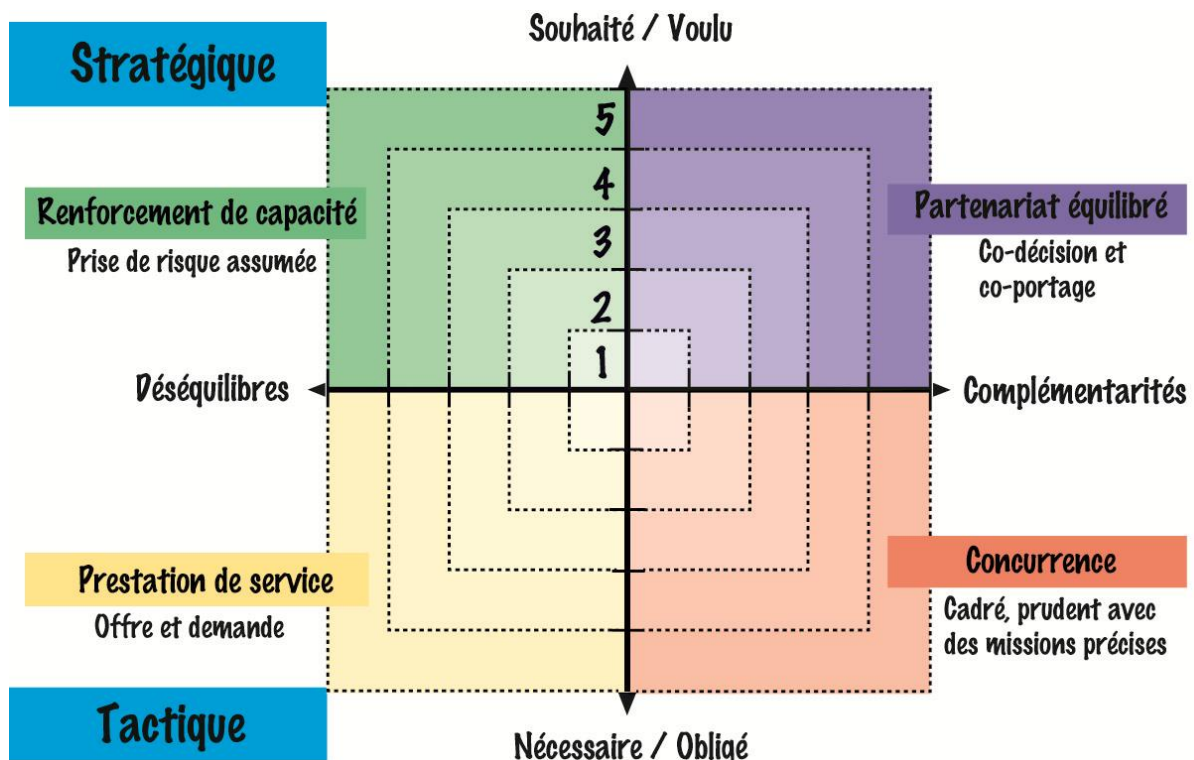
L'ordonnée représente **la logique de collaboration entre les partenaires** : de bas en haut est exprimée l'évolution partenariale (du nécessaire/contraint au souhaité/voulu).

Éléments de méthode : Comment utiliser ce schéma ?

Chaque partenaire positionne le partenariat sur la grille avec trois points :

1. Tel qu'il était construit à l'origine (situation de référence).
2. Tel qu'il est perçu actuellement.
3. Tel qu'il est envisagé/voulu qu'il devienne *demain* (à court et moyen terme).

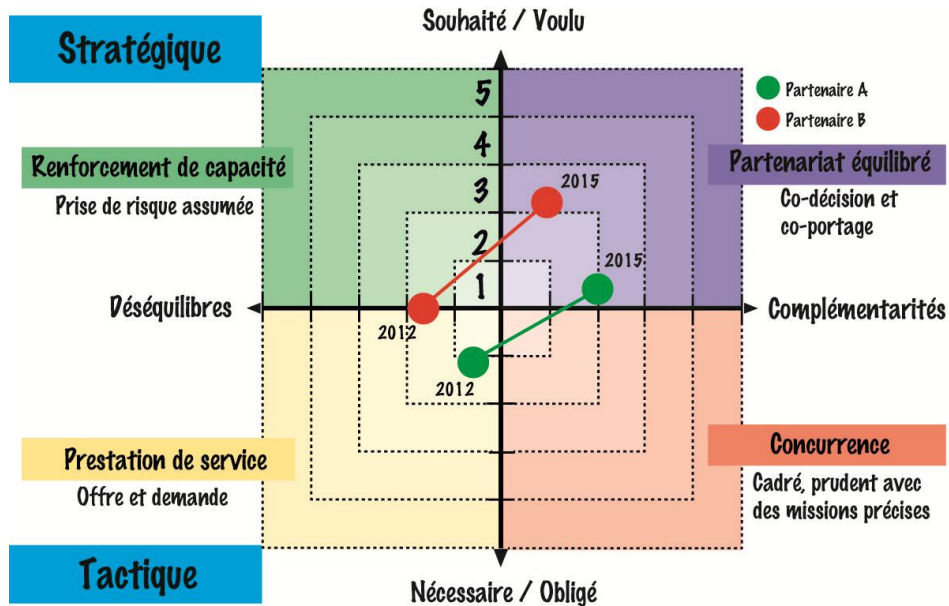
Au final, quand chaque partenaire a expliqué pourquoi il positionnait ainsi le partenariat sur la grille, il est envisageable qu'un consensus soit trouvé autour d'un positionnement partagé à la fois « avant », « pendant » et « après ». L'avenir se dessinera plus facilement en commun.



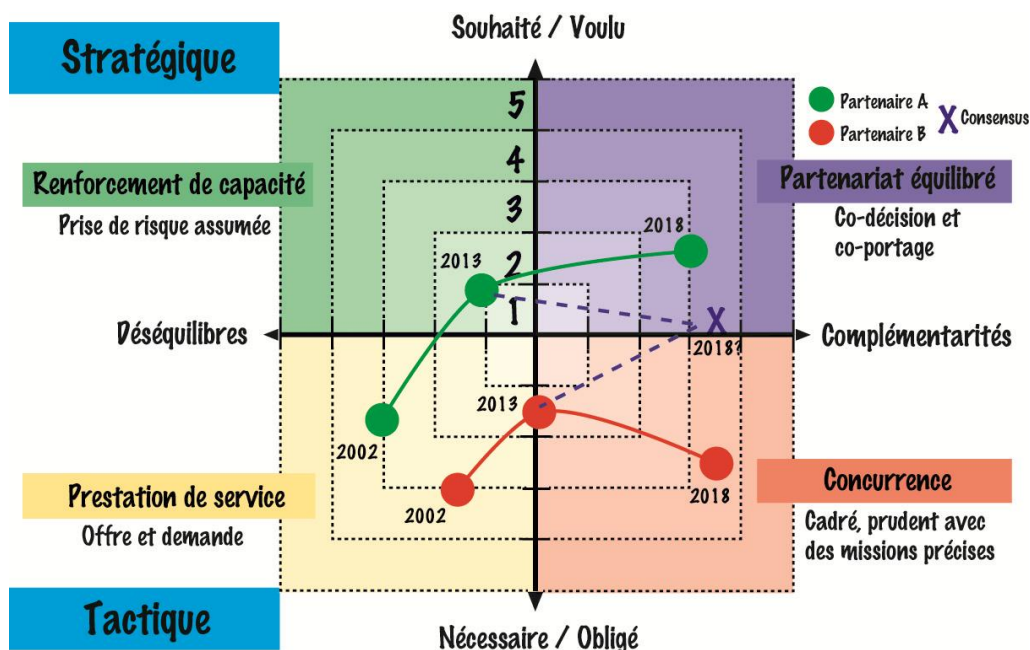
Deux exemples d'utilisation du schéma évolution du partenariat

A noter : toutes les configurations sont possibles !

- ① Le partenariat est récent. Il s'agit de représenter une situation de référence. Il est possible de penser de manière prospective l'avenir à court, moyen et long termes et de le représenter par de nouveaux points.



- ② Le partenariat est ancien. Les partenaires ont en revanche une lecture divergente de l'évolution et des motivations du partenariat. Le débat favorise la définition d'une vision plus consensuelle qui permettra de construire l'avenir ensemble à partir de complémentarités mieux identifiées (représenter au final la trajectoire souhaitée en commun... ou envisager l'arrêt du partenariat).



A NOTER :

Ces schémas alimenteront les réflexions et les analyses comparatives entre les projets (cf « thé-palabre »).

Il est proposé que lors des rencontres entre partenaires, ce travail de positionnement des points soit réalisé à la main sur le schéma en page 1.

Le scan sera transmis avec un petit commentaire au comité de pilotage qui mettra en forme les schémas pour les intégrer aux synthèses.



Journées d'étude en Afrique

« Les partenariats au cœur des enjeux de territoires »

Mallette à outils
Pour l'animation du processus de capitalisation

FICHE 5.b – ÉVOLUTION DU PARTENARIAT AU COURS DU TEMPS (entre organisation de la société civile et collectivité territoriale)

Pourquoi ce schéma ?

Le partenariat est un processus dont le suivi doit être apprécié dans le temps car le partenariat évolue. Le partenariat doit être dynamique et évolutif : il faut pouvoir **évaluer** la dynamique partenariale et **évaluer** en conséquence.

Nous proposons le schéma qui est une représentation graphique de votre perception du cadre partenarial construit avec votre partenaire européen/africain : soit une association (4.a), soit une collectivité (4.b).

Que représente ce schéma ?

L'abscisse le champs de votre collaboration : est-elle plutôt technique ou politique ?

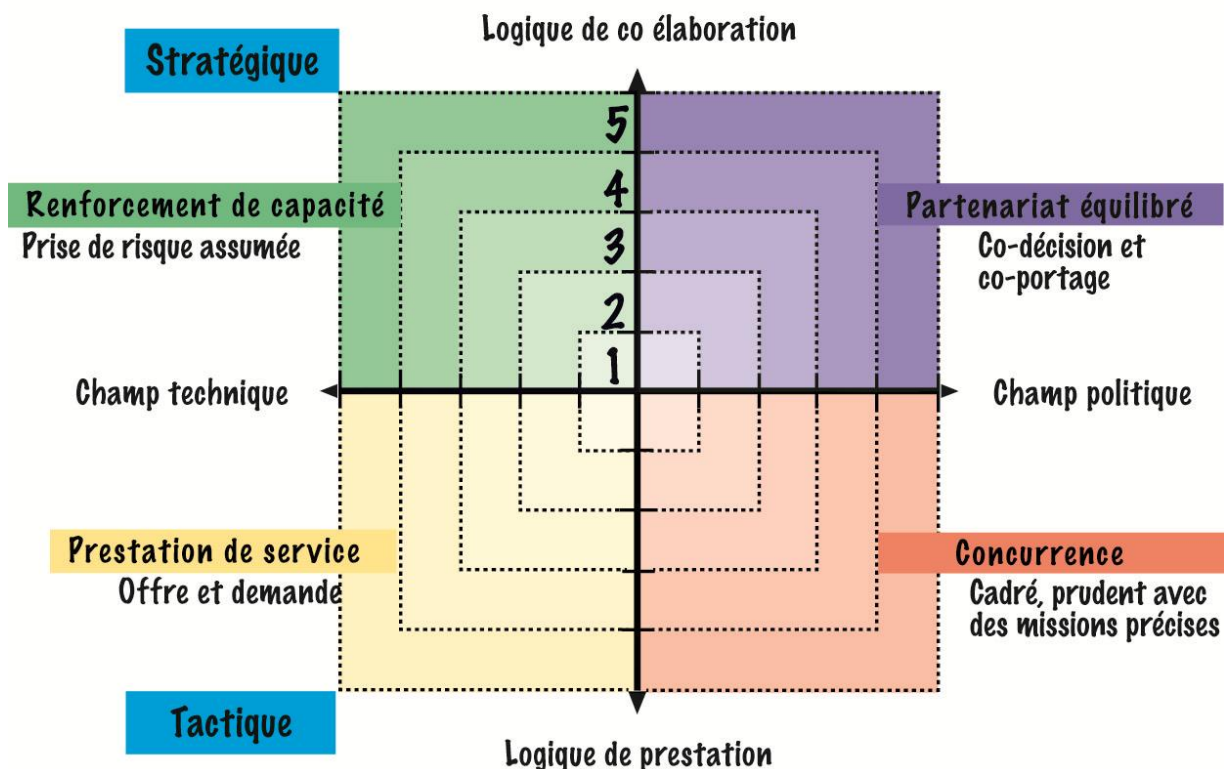
L'ordonnée représente la **logique de collaboration entre les partenaires** : de bas en haut est exprimée l'évolution partenariale (de la prestation de service à une logique de co-élaboration).

Éléments de méthode : Comment utiliser ce schéma ?

Chaque partenaire positionne le partenariat sur la grille avec trois points :

1. Tel qu'il était construit *à l'origine* (situation de référence).
2. Tel qu'il est perçu *actuellement*.
3. Tel qu'il est envisagé/voulu qu'il devienne *demain* (à court et moyen terme).

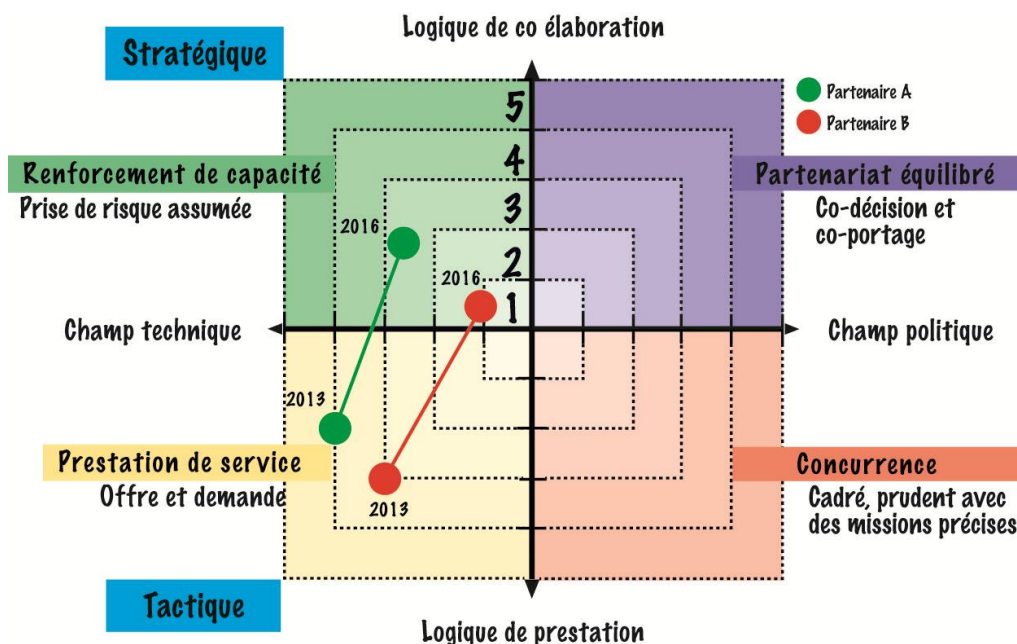
Au final, quand chaque partenaire a expliqué pourquoi il positionnait ainsi le partenariat sur la grille, il est envisageable qu'un consensus soit trouvé autour d'un positionnement partagé à la fois « avant », « pendant » et « après ». L'avenir se dessinera plus facilement en commun.



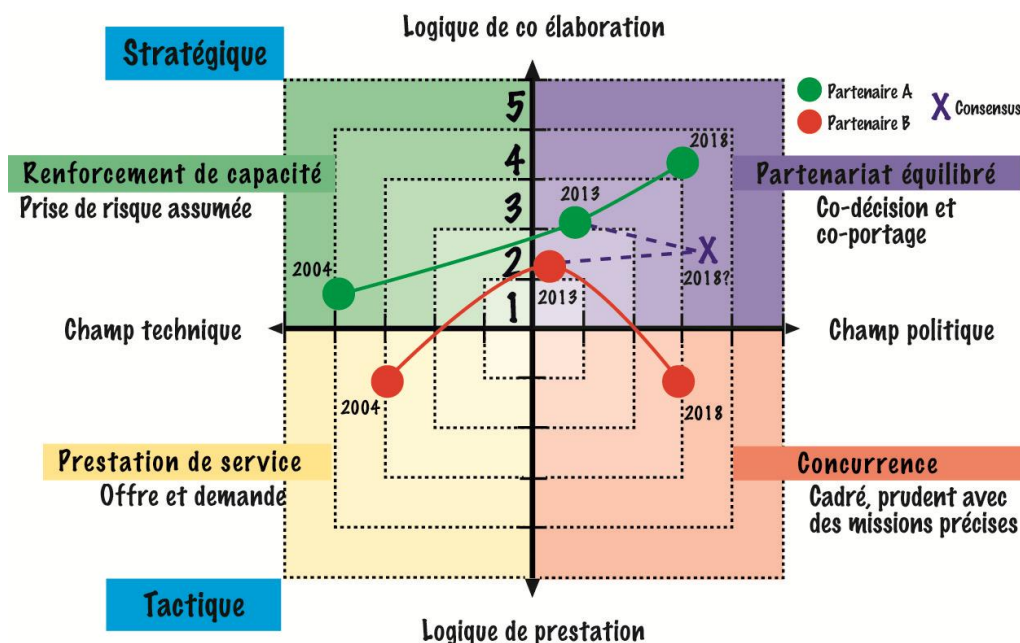
Deux exemples d'utilisation du schéma évolution du partenariat

A noter : toutes les configurations sont possibles !

- ❶ Le partenariat est récent. Il s'agit de représenter une situation de référence. Il est possible de penser de manière prospective l'avenir à court, moyen et long termes et de le représenter par de nouveaux points



- ❷ Le partenariat est ancien. Les partenaires ont en revanche une lecture divergente de l'évolution et des motivations du partenariat. Le débat favorisera, en réévaluant les enjeux politique et stratégique communs, la redéfinition des relations partenariales envisageant soit de tout arrêter, soit de construire l'avenir ensemble (tracer la trajectoire du consensus souhaité).



A NOTER :

Ces schémas alimenteront les réflexions et les analyses comparatives entre les projets (cf. « thé-palabre »).

Il est proposé que lors des rencontres entre partenaires, ce travail de positionnement des points soit réalisé à la main sur le schéma en page 1.

Le scan sera transmis avec un petit commentaire au comité de pilotage qui mettra en forme les schémas pour les intégrer aux synthèses.



Journées d'étude en Afrique

« Les partenariats au cœur des enjeux de territoires »

Mallette à outils
Pour l'animation du processus de capitalisation

FICHE 6 – Que veut-on faire ensemble ? (adéquation entre nature des partenariats et impact sur le territoire)

Pourquoi ce schéma ?

L'animation des premières rencontres (fiches 2 à 4) a permis de révéler les acteurs en partenariat, de questionner les outils et de penser le « comment faire évoluer nos pratiques partenariales ? ».
Mais **comment fait-on bouger les territoires** ? Quels sont / pourraient être les impacts de notre partenariat sur les territoires d'intervention ? Quelles voies suivre, quels moyens mobiliser pour **faire vivre des partenariats soutenables au service des enjeux de territoires** où se déroulent nos actions ?

Que représente ce schéma ?

L'*abscisse* représente **les impacts** du partenariat sur son territoire d'action : s'agit-il d'investir dans la mise en œuvre de projet de développement (infrastructures, urgence) ou plutôt d'accompagner les processus de mobilisation citoyenne (processus de développement local...) ?

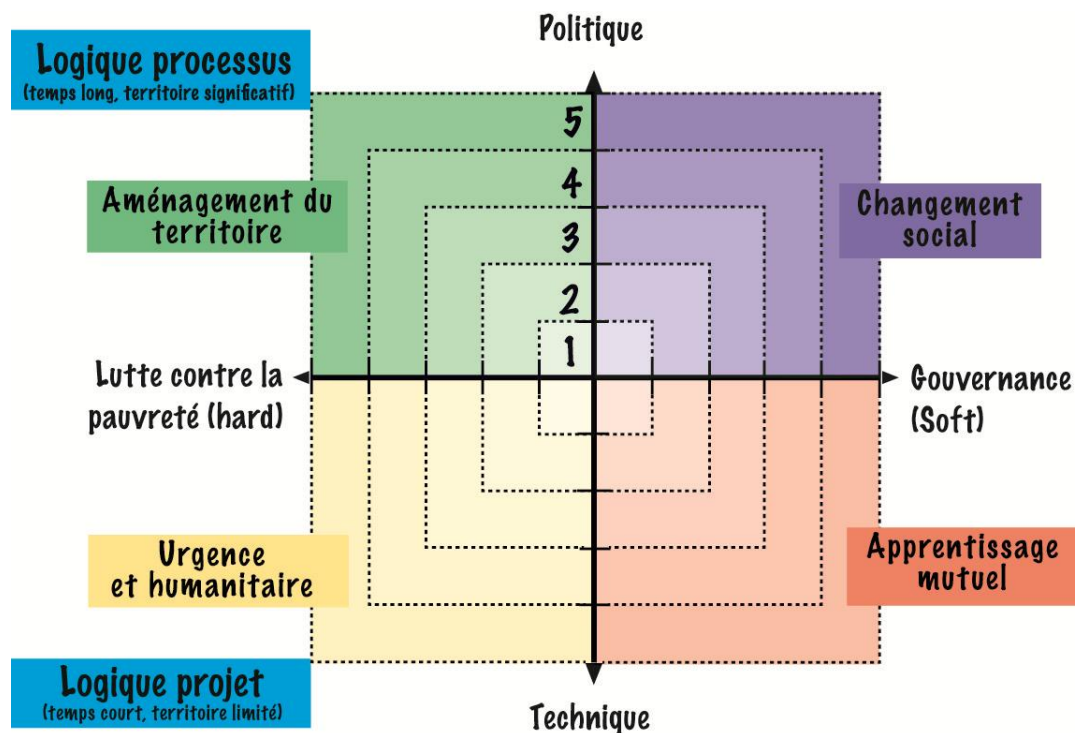
L'*ordonnée* représente **la logique** du partenariat : d'une logique ponctuelle sur un territoire restreint (logique projet, d'ordre plutôt technique) vers une logique sur le long terme, sur un territoire significatif (logique processus, davantage politique) : au final, **le partenariat ambitionne l'aménagement du territoire et/ou de générer du changement social** (gouvernance partagée, démocratie, etc.).

Éléments de méthode : Comment utiliser ce schéma ?

Chaque partenaire positionne les objectifs visés par le partenariat sur la grille avec 3 points :

1. Tel qu'il était construit à l'origine (situation de référence).
2. Tel qu'il est perçu *actuellement*.
3. Tel qu'il est envisagé/voulu qu'il devienne *demain* (à court et moyen terme).

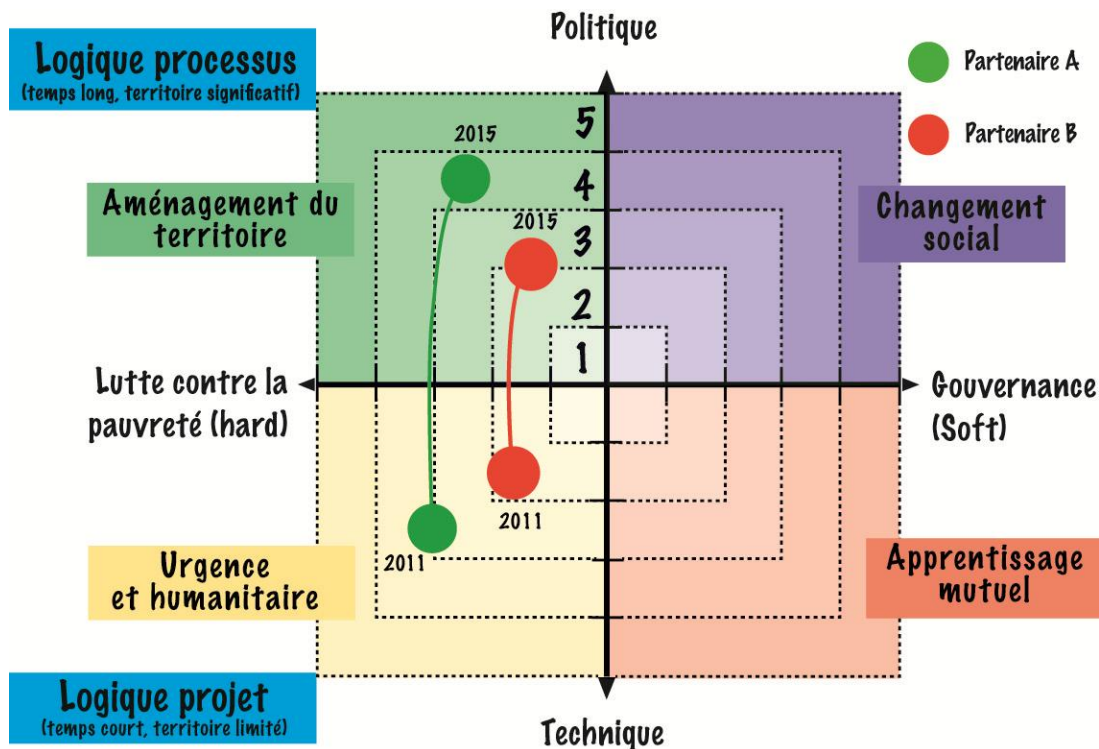
Au final, quand chaque partenaire a expliqué pourquoi il positionnait ainsi le partenariat sur la grille, il est envisageable qu'un consensus soit trouvé autour d'un positionnement partagé à la fois « avant », « pendant » et « après ». L'avenir se dessinera plus facilement en commun.



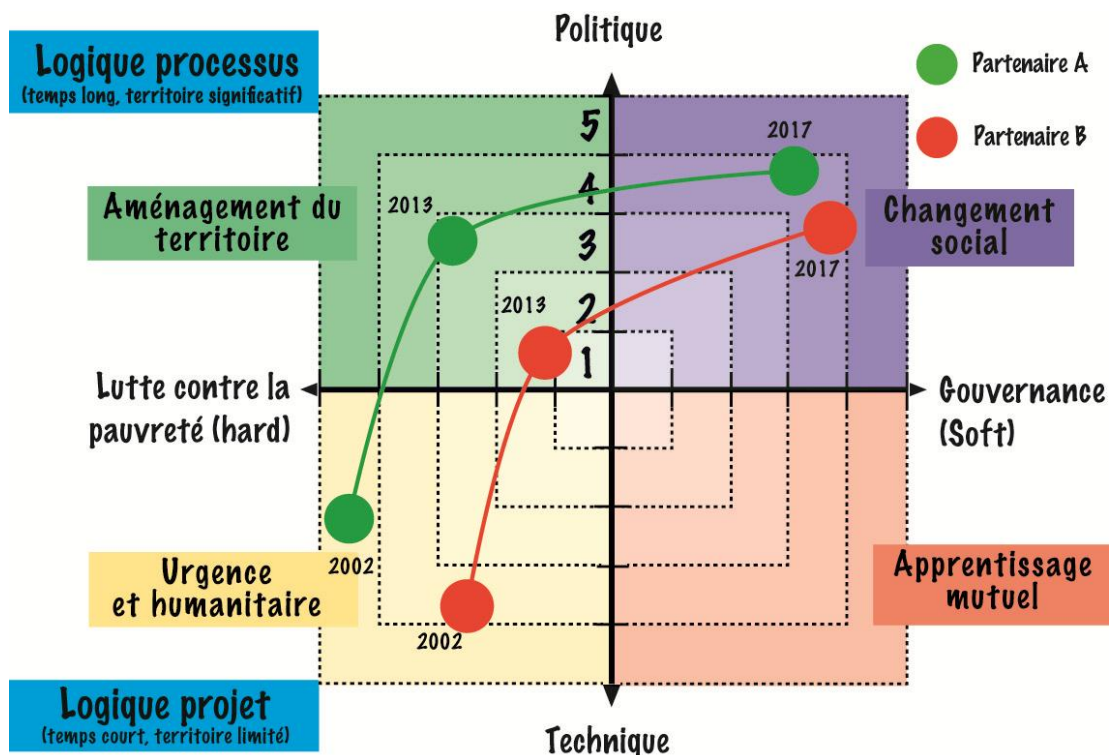
Deux exemples d'utilisation du schéma évolution du partenariat

A noter : toutes les configurations sont possibles !

- ① Le partenariat existe depuis quelques années, les structures souhaitent passer d'une logique de projet à une stratégie d'aménagement concerté sur un territoire plus étendu.



- ② Le partenariat est ancien. Les structures visent à co-élaborer et mettre en œuvre des processus de « changement social » pour résoudre des enjeux de développement socio-politiques d'envergure.





Journées d'étude en Afrique « Les partenariats au cœur des enjeux de territoires »

Mallette à outils Pour l'animation du processus de capitalisation

FICHE 7 – ANIMATION DES « THE-PALABRE »

Les thé-palabre constituent le 2^e temps du processus de capitalisation « Les partenariats au cœur des enjeux de territoires ». Ils sont une étape intermédiaire entre l'animation interne des partenaires d'initiatives et l'atelier final.

Cette étape vise un double objectif :

- Proposer un espace d'échanges croisés et de réflexions pour mettre en commun les expériences, les atouts, les limites et les perspectives, de la pratique partenariale.
- Favoriser l'émergence de visions partagées sur les perspectives de collaboration des partenaires d'initiatives.



© Logo GRDR

Qu'est-ce qu'un thé palabre ?*

Inspiré d'une tradition conviviale, le « thé-palabre » propose de réunir des groupes œuvrant pour un objectif commun autour d'un tour de thé afin d'échanger sur leurs activités. Partager, mutualiser ses expériences, ses réussites et ses difficultés, c'est **pouvoir ensemble proposer des pistes de réflexion, des solutions pour construire un partenariat efficace.**

Le « thé - palabre » doit être à l'image des cérémonies du thé en Afrique sub-saharienne, un **moment de partage d'une parole respectueuse**, où l'hôte et ses nombreux convives échangent leurs expériences associatives et leurs opinions, le temps de boire 3 verres de thé.

Pourquoi le « thé-palabre » ?

Le mode opératoire de préparation en amont, d'animation et de synthèse offre des solutions aux acteurs qui s'interrogent sur le moyen de créer et d'animer **un espace de dialogue dédié à traiter des problématiques difficiles à aborder :**

- Comment favoriser des échanges autour des hypothèses posées lors de l'étape N°1 ?
- Comment instaurer un climat qui soit propice à débattre autour des désaccords que l'on n'ose pas aborder et à débusquer les « points chauds » de notre relation partenariale ?

Les techniques d'animations proposées ont pour objectif **d'affranchir les participants d'une retenue éventuelle** en les impliquant pleinement dans la préparation et l'animation des temps d'échanges. Ceci afin de poser les bases d'échanges croisés qui permettront de lancer la dernière étape du processus de capitalisation.

* © GRDR - Cf. Document de présentation disponible au GRDR

La présente trame est le fil conducteur proposé pour ces **rencontres croisées entre partenaires** au sein des initiatives. A partir du compte-rendu des échanges, établi par les animateurs, les membres du Comité de Pilotage finaliseront « **un compte-rendu** » qui sera intégré au Carnet du participant du forum final des Journées d'étude en Afrique.

PREALABLE : Il est important que les participants s'inscrivent dans une démarche d'échanges constructifs pour favoriser la capitalisation.

NB : Le rythme proposé est adapté à un groupe constitué de quatre binômes de partenaires. Les temps doivent être adaptés en fonction des contextes et du nombre de participants.

Jour 1 **Présentation des initiatives et des problématiques partenariales**

Objectifs

- Organiser un tour de table des initiatives et des partenariats.
- Identifier les « points chauds » des partenariats présentés (cf. Hypothèses de travail).
- Mettre en commun les problématiques partenariales.
- Prendre conscience collectivement des difficultés partenariales partagées par les participants.

Technique d'animation

- Tour de table (15').
- Explication des enjeux de la séance, retour sur les 4 hypothèses de travail de base, cf. fiche 2 (45').
- Préparation des présentations d'initiatives selon les 4 hypothèses, par binôme de partenaires (60').
- Présentation de chaque initiative aux participants (15' par présentation).
- Echanges avec les participants (45' par présentation).
- L'animateur principal conduit les échanges entre les participants.
- Le 2^e animateur note sur un mur/tableau les idées essentielles des présentations et des échanges.

Résultats attendus

- Les animateurs identifient les problématiques partagées à partir des présentations des participants.
- Une synthèse orale est effectuée par l'un des animateurs pour restituer les grandes lignes des échanges.
- Ces éléments sont inscrits sur un grand tableau et structureront les échanges du lendemain.

Jour 2 **Mise en discussion des problématiques partenariales partagées et construction d'une réflexion collective**

Objectifs

- Partir des cas spécifiques de chaque partenariat pour mettre en discussion des problématiques partagées par tous les participants.
- Construire une réflexion collective à partir de ces problématiques plus générales pour formuler des constats critiques à remettre en discussion sous forme de nouvelles problématiques (cf. fiche 8).

Technique d'animation

- Les animateurs présentent les problématiques et réflexions issues des échanges de la veille regroupés en 3 ou 4 thèmes (30').
- Ces thèmes structurent les temps d'échanges de la journée (60' par thème).
- Les animateurs favorisent le croisement des expériences en vue de construire une réflexion collective qui monte en généralités et s'affranchit peu à peu des cas spécifiques des participants.
- A la fin de chaque temps, les animateurs proposent une synthèse des échanges validée par les participants.
- A l'issue de la journée, une synthèse générale est proposée par les animateurs (20').

Résultats attendus

- Un propos collectif est construit autour de chaque hypothèse de travail.
- Une synthèse du « thé-palabre » est rédigée à l'issue des animations.
- Si plusieurs ateliers ont eu lieu avec différents groupes, une synthèse générale doit ensuite être rédigée puis soumise et validée par l'ensemble des participants.
- A l'issue du « thé-palabre », les participants prennent conscience des marges de progression de leur partenariat et organisent d'autres temps de travail en interne.
- Une série de constats collectifs sont ensuite tirés de cette synthèse et problématisés pour être à nouveau mis en discussion.



Journées d'étude en Afrique « Les partenariats au cœur des enjeux de territoires »

Mallette à outils Pour l'animation du processus de capitalisation

Introduction : Dans la continuité des travaux de capitalisation lancés à partir des entretiens internes et des « thé-palabres », nous nous retrouvons avec l'ensemble des protagonistes mobilisés dans les deux premières étapes pour l'« atelier final » à Ouagadougou. Notre **objectif** est de prolonger ensemble notre analyse et de proposer des pistes pour donner davantage de sens, de contenu, d'outils et de rythme à nos partenariats et ainsi, d'être mieux en mesure de relever les grands enjeux communs à nos territoires d'intervention et de vie. Le comité de pilotage propose (i) de s'appuyer sur les constats critiques des thé-palabres et (ii) de se réunir simultanément en plénière et en ateliers pour animer et mettre en débat trois problématiques [cf. encarts ci-dessous] :

- ❶ **Le co-engagement fait-il partie du « partenariat » ?** *Le partage des responsabilités et des financements*
- ❷ **Partenariat et problématiques de changement :** *avons-nous les capacités de nos ambitions ?*
- ❸ **« Nord » et « Sud » sens dessus-dessous :** *Le renouvellement du partenariat passera par une autre vision de la solidarité internationale*

Un travail réflexif et prospectif : vers l'émergence de généralités tirées de notre diversité !

Si les intitulés sont ici formulés **sur le mode de l'interpellation**, c'est le même parti pris qui a soutenu les différentes étapes de la capitalisation : il est nécessaire d'animer nos échanges au regard des thé-palabres pour **construire une réflexion collective** et **monter d'un cran en généralités**.

En effet, étant donné la diversité des situations et les limites évidentes de l'échantillon (14 initiatives), assumons ensemble cette prise de risque qui consiste à vouloir **tirer des leçons** de ces expériences spécifiques. Si chacun d'entre nous est venu avec ses réalités, nous serons d'abord à l'écoute des autres et systématiquement amenés à quitter notre spécificité pour **aller vers des sujets plus généraux, d'intérêt commun** : voilà une voie unique pour construire nos solidarités !

Dès lors, donnons-nous la liberté d'affirmer des choses avec un peu de culot quitte à généraliser de manière abusive : nous avons fait le choix de rester entre nous à cette dernière étape sans inviter nos partenaires institutionnels ni nos réseaux. Continuons à **parler franchement** sans peur, ni arrière-pensée, pour **faire évoluer nos pratiques, au regard des enjeux qui nous entourent**.

Le co-engagement fait-il partie du « partenariat » ?

Le partage des responsabilités et des financements

Au-delà de notre volonté manifeste (... chimérique ?) de construire, rapidement et sur le long terme, des relations équilibrées - « gagnant-gagnant » - avec nos partenaires, qu'ils soient européens ou africains, nos expériences de partenariats dissimulent et/ou révèlent tous d'importants déséquilibres. Peut-on être *sincère* dans le regard que l'on porte dans et sur notre partenariat ? L'équation est d'ailleurs difficile à résoudre qui consiste - dans le même temps - à affirmer nos propres savoirs/savoir-faire/savoir-être, identifier ceux qu'il serait nécessaire de mobiliser pour relever les enjeux et s'assurer que nos partenaires les possèdent et sont en mesure de les mettre en œuvre. La réponse est-elle dans le « principe de co-engagement » entendu à la fois comme « partage des responsabilités » donc des montages budgétaires plus justes et comme « co-financements » avec une mobilisation plus systématique de contributions nationales.

Sous questions :

- Le partage des responsabilités en fonction des expertises des uns et des autres participe-t-il à la réduction du déséquilibre ?
- Un travail commun sur la fiscalité peut-il faciliter les contributions des Etats, des CT et des OSC *du Sud* dans le financement des projets ?
- Quel rôle – conscient ou non (conditionnalité, procédures) - des bailleurs de fonds dans ces déséquilibres ?
- Démultiplier les partenariats : (i) pour atténuer les risques de dépendance des organisations « du Sud ? » ou (ii) pour se donner davantage de chances que toutes les capacités soient rassemblées pour répondre aux enjeux et relever les défis ?

Résultats attendus : Typologie (et spécificités) des partenariats - Stratégie collective de mobilisation de co-financements.

Mots clefs : Déséquilibre(s), concurrence, complémentarité(s), co-engagement, co-financement, ingérence, droit d'interpellation, responsabilités, montage financier, fiscalité.

Partenariat et problématiques de changement

Avons-nous les capacités de nos ambitions ?

Le partenariat ne se réfère que très rarement à des problématiques (politiques) de changement : il s'inscrit très (trop ?) souvent au service de la gestion de projets. Ces « partenariats d'opportunité » (« obligés ») empêchent de prendre le recul nécessaire à l'interconnaissance (« souhaités ») et d'aborder les capacités nécessaires pour traiter les problèmes organisationnels et institutionnels en jeu dans les problématiques de changement. Donc pour aller au-delà de la logique de projet, de quelles compétences/capacités a-t-on besoin pour pouvoir s'affirmer comme véritables « protagonistes de changement » ? Ceci dit, les partenariats doivent rester *flexibles* et *évolutifs* : au regard des expériences du GI, il y a des « cheminements de partenariats ». A quels outils et cycle d'étapes se référer pour pouvoir suivre et évaluer nos partenariats ?

Sous questions :

- Dans les faits le partenariat est-il un moyen d'action (pour atteindre un objectif) ou une finalité (l'objectif) ?
- Existe-t-il des profils de partenariats OSC – OSC // OSC – CT // OSC – pouvoirs publics ?
- Quelles sont les capacités requises de part et d'autre pour être des « protagonistes du changement » ?
- Comment peut-on passer d'un partenariat « opportuniste » (gestion de projet), à un partenariat « stratégique » (changement social) ?
- Quelles conséquences de coûts et de montage financier ?

Résultats attendus : Identification des capacités du changement. Séquençage en 10 étapes » (avec notion d'échelles de territoires et de « pas de temps ») du cycle de partenariat. Grille d'indicateurs (effets cliquets, principes clefs...).

Mots-Clefs : Capacités, compétences, séquençage, pas de temps, échelle territoriale, devoir de retrait, droit de regard, protagoniste de changement, conflit(s), suivi, évaluer pour évoluer...

« Nord » et « Sud » sens dessus-dessous

Le renouvellement du partenariat passera par une autre vision de la solidarité internationale

Puisque le partenariat suppose de « partager une vision commune », et que le contexte de la solidarité internationale connaît un certain changement, c'est sans doute la formulation de cette nouvelle vision commune qui devrait nous permettre de renouveler nos partenariats. Dans le changement de contexte il y a le passage des OMD à destination des « pays en voie de développement », aux ODD qui concernent tous les territoires de la planète: désordres climatiques, gestion des biens publics mondiaux, défense de l'égalité des droits, décentralisation et gouvernance, démocratie et contrôle citoyen, emplois décents, optimisation fiscale et paradis fiscaux, etc.... Autant de mécanismes de type « effets papillon » qui soulignent les interdépendances, les complémentarités et les principes de causes à conséquences. Nous les « développeurs » européens, spécialisés dans le développement des autres, sommes interpellés sur ce que nous faisons dans nos propres territoires. Si nous voulons affirmer que les citoyens partagent des « enjeux communs » et peuvent façonner des « communautés de destin » pour lesquelles les co-opérations décentralisées de la société civile sont de précieux creusets, il nous faut expliciter ces « communautés de destin/vision » pour proposer une réécriture du pourquoi de la solidarité (internationale) qui apporte une dimension politique au partenariat. Auquel cas on pourrait parler d'alliances quand il s'agirait d'un tel partenariat politique.

Sous questions :

- Le partenariat peut-il trouver un équilibre à travers une lecture géopolitique commune ?
- De quoi sont faites nos solidarités ? Quels sont nos « enjeux communs » ? Comment la solidarité peut-elle faire bouger la réalité des rapports sociaux au sein de nos territoires d'intervention (partenariat stratégique, logique d'alliance) ?
- Peut-on transgresser les frontières et dépasser les questions de souveraineté (points de contradiction, de tension... mais aussi originalité) pour faire valoir notre solidarité ?
- En quoi les partenariats entre des acteurs en co-opération décentralisée sont-ils des leviers pour des processus solidaires de co-développement local ? Quelle place et rôle pour les migrants, citoyens des territoires d'ici et de là-bas, dans ces dynamiques innovantes ?

Résultats attendus : Méthodologie pour adapter le partenariat aux enjeux de territoire(s). « X principes clefs » d'un partenariat stratégique à multiples dimensions politiques et géographiques.

Mots-Clefs : Souveraineté, légitimité, communautarisme, valeurs, vision géopolitique, alliance, interdépendances, OMD/ODD et post 2015, « Sud et Nord ? », « ici et là-bas », co-opération (décentralisée), co-développement, EA(C)D. de type stratégique (= « alliance »).



Journées d'étude en Afrique

« Les partenariats au cœur des enjeux de territoires »

Mallette à outils Pour l'animation du processus de capitalisation

FICHE 9 – GLOSSAIRE

Pourquoi ce glossaire ?

Les fiches de synthèse proposées comprennent des termes dont la définition dépend souvent de variations d'usage au sein des structures et parfois même des équipes. Ce glossaire – qui s'inspire en grande majorité de définitions classiques – décline les termes qui peuvent freiner la compréhension et la prise en main des outils d'analyse proposés. Ils ont été utilisés lors des thé-palabres et repris dans le carnet du participant. Les définitions proposées n'engagent en rien ni les membres du GI ni leurs partenaires.

* : Renvoi à la définition d'autres termes dans le glossaire.

Alliance : Union contractée par engagement mutuel. L'alliance suppose une même lecture géopolitique, une ambition politique commune et une stratégie opérationnelle partagée pour promouvoir le changement*.

Capacité : Quelle soit d'ingénierie, politique, organisationnelle, technique..., qu'elle relève du savoir, du savoir-faire ou du savoir-être, elle renvoie à la qualité d'une personne ou d'une structure pour comprendre et faire quelque chose (< faculté, aptitude, compétence).

Changement social (ou sociétal) : Transformation sociale (ou sociétale), repérable dans le temps et aux conséquences durables, concernant l'ensemble du système social d'une collectivité. Par la modification en profondeur de la structure du système social qu'il induit, le changement social est plus qu'un changement dans la société, c'est un changement de société.

Chef de file : Dans le cadre d'un consortium multi-partenarial, la majorité des bailleurs de fonds exigent qu'un chef de file soumette la proposition et signe le contrat de subvention : en tant que bénéficiaire des fonds, il devient l'unique responsable, vis-à-vis de l'administration contractante, de l'exécution du contrat... Cette conditionnalité est un facteur de déséquilibre dans la relation entre le chef de file et les partenaires.

Co-engagement : Démarche de répartition et d'ajustement des niveaux de responsabilité juridique, technique et financière qui tient compte des activités mises en œuvre par chaque partie. Les procédures de suivi-évaluation, de contrôle voire de sanction doivent être partie intégrante de cette démarche partenariale.

Co-développement (local/territorial) : Processus de développement partagé, simultané entre plusieurs territoires, autour d'un positionnement renouvelé des acteurs de développement. Les migrants, citoyens de leurs territoires d'origine et de vie sont des acteurs clefs des processus de co-développement local.

Co-élaboration : Démarche participative permettant la pleine implication des différentes parties dans la (co-)construction d'actions répondant du mieux possible à des enjeux de territoire conjointement identifiés.

Co-financement : Procédé visant à compléter le financement octroyé par un bailleur pour couvrir la totalité du budget et réaliser le projet prévu. Partager systématiquement les responsabilités en termes de mobilisation des co-financements et de gestion financière est une piste pour un meilleur équilibre partenarial.

Co-opération : Processus de collaboration initié par plusieurs acteurs (citoyens, élus, techniciens...) visant à mettre en œuvre une stratégie commune bénéficiant équitablement aux différentes parties.

Communauté de vision / de destins : Le terme désigne un projet politique commun autour de valeurs fondamentales partagées ; un partage d'idéaux articulé à une communauté de conduites et de pratiques entre des citoyens conscients de vivre sur une même planète et de devoir en partager et en préserver les ressources pour assurer l'avenir des générations futures.

Complémentarités géographiques : Au même titre que la recherche de complémentarités techniques*, la répartition des responsabilités dans des territoires géographiques différents permet d'éviter les logiques concurrentes pour deux structures aux mêmes savoir-faire et suggère au final de partager les expériences.

Complémentarités techniques : Union d'acteurs dont les compétences techniques respectives s'articulent parfaitement pour permettre la réalisation efficace et efficiente d'activités à court, moyen ou long terme.

Concertation : Processus de réflexion pluri-acteurs qui vise à construire une décision consensuelle, partagée par la plus large majorité. A ne pas confondre avec (i) *consultation* qui se résume souvent à une demande d'avis, (ii) *négociation* en ce que la concertation n'aboutit pas nécessairement à une décision mais qu'elle vise à la préparer, (iii) *médiation* en ce qu'elle ne fait pas intervenir un tiers pour faciliter la recherche d'un accord mais est animée par l'une ou plusieurs des parties prenantes.

Convention cadre : Outil (précieux !) par lequel les partenaires identifient leurs valeurs communes et s'accordent sur une vision et des ambitions partagées : c'est le véritable socle idéologique d'un partenariat*.

Déséquilibre positif : Le partenariat* peut reposer sur des déséquilibres bien identifiés que le projet commun va permettre sinon de combler au moins d'utiliser à bon escient. Les participants aux thé-palabres ont parlé de *déséquilibre positif* comme certains emploient le terme de *discrimination positive*.

Développement local : Processus de définition - à partir de la valorisation optimale des ressources locales*- de stratégies concertées et durables pour le développement social, économique, culturel et environnemental des territoires. « Ce n'est pas une science exacte mais une délicate alchimie qui se transforme dans les laboratoires de la société que sont les territoires. Aucune démarche ne peut et ne doit être érigée en modèle reproductible : le développement local doit rester un processus fondamentalement politique et non technique, qui pousse chaque citoyen à devenir acteur engagé de son avenir » [B. Brunet].

Gouvernance : Au sens classique, il englobe les processus et les instances par le biais desquels individus et groupes expriment leurs intérêts, exercent leurs droits, assument leurs obligations et règlent leurs différends. Les questions de partenariat* et d'alliance* y sont centrales. « Notons que le terme, polysémique, utilisé à des niveaux très différents, analytique ou descriptif, souvent les deux à la fois ne fait pas l'unanimité en sciences sociales » [J-P.O. De Sardan].

Partenariat : Cadre d'actions conjointes entre (au moins) deux parties, visant à atteindre un objectif commun. Il peut être formel (conventionné*) ou informel, établi à court ou moyen terme. Il est évolutif et peut s'inscrire dans le temps long : il est alors soumis à un équilibre dynamique qui évolue en fonction des compétences de chaque partie et des enjeux (de territoire) qu'il cible. Il est construit sur un nécessaire consensus : la notion de partenariat est fondée sur la reconnaissance des différences qui régissent la logique et les intérêts mutuels des différents acteurs impliqués. Lorsque les parties partagent des ambitions politiques de changement social*, le partenariat peut aboutir à une alliance*. Sujet principal de cet atelier.

Principe de réciprocité : Il oblige celui qui agit sur autrui à subir cette même action, et celui qui subit à agir. La définition en amont d'objectif commun au sein d'une communauté de destin* permet de dépasser ce concept pour parler de co-engagement*.

Projet/Programme : On appelle *projet* un ensemble finalisé d'activités et d'actions entreprises dans le but de répondre à un besoin défini dans des délais fixés et dans la limite d'une enveloppe budgétaire allouée.

Protagoniste de changement : Acteur important (sinon principal) qui, par la mobilisation de ses capacités* et ses alliances* participe à la transformation de la société dans laquelle il vit.

Régulation du partenariat : Démarche visant à mettre en adéquation la vision politique et les modalités de collaboration. Elle renvoie aux nécessaires temps de dialogue entre les parties et aux outils et méthodes de suivi-évaluation du partenariat.

Renforcement de capacité : Action visant à accroître l'aptitude d'un acteur dans une perspective, à terme, d'autonomie. Plusieurs types de capacités* sont distinguées : politiques, techniques, d'organisation...

Risques : Le partenariat génère des risques pour les parties prenantes qui doivent être identifiés et considérés de part et d'autre. Trois types de risques ont été évoqués : *financier* (pour consolider l'assise financière de son partenaire), *politique* (comment être sûrs de recueillir l'adhésion des citoyens ?) et *technique* (exigence de qualité en rapport aux délais de réalisation des bailleurs).

Solidarité : *Etre solidaire, c'est vouloir partager, échanger (donner et recevoir) dans un esprit de respect et de reconnaissance réciproque entre partenaires* décidés à agir ensemble pour imposer les changements* irréversibles indispensables pour mettre un terme à des situations intolérables.* [Les cahiers de la solidarité, CRID, 1997]. Ces Journées d'étude posent comme 4^{ème} hypothèse qu'il y aurait non pas une « rupture de solidarité » mais un « besoin », une « demande de solidarité » qui donnerait du sens à nos partenariats*.

Souveraineté : Elle désigne le droit exclusif d'exercer l'autorité politique (législative, judiciaire et/ou exécutive) sur un territoire*. Dans le cadre du partenariat*, elle désigne la qualité propre à une organisation/institution de se gouverner, de décider et d'agir par elle-même. Elle relève aussi du principe supposé de légitimité à agir mieux du partenaire africain (pouvoir public ou société civile) vis-à-vis de son partenaire européen. Ce dernier est alors chargé d'exercer son « devoir de réserve ou d'élégance ». Faux ami des logiques partenariales, elle peut être bousculée par les principes tout aussi légitimes de solidarité*.

Stratégique (approche) : Processus par lequel (au moins) deux acteurs définissent à partir d'une vision commune et d'un objectif partagé, les actions à mettre en œuvre pour l'atteindre. L'approche stratégique sous-entend une collaboration évolutive sur le temps long des partenaires.

Tactique (approche) : Processus par lequel deux acteurs ou plus, collaborent à court terme dans le cadre d'un projet ou d'un programme* sur un territoire limité, bien souvent sous l'effet d'une opportunité de financement. En ce sens, cette approche s'oppose à l'approche stratégique*.

Territoire (enjeux de) : Le concept en géographie renvoie au réel, à l'espace socialisé, aux espaces vécus : il peut être une ou plusieurs collectivités, un quartier, un bassin versant, un parcours de transhumance... Partant du principe qu'aucun territoire n'est donné mais qu'il est construit socialement, le Gi a ouvert la définition afin d'appréhender toutes les pratiques partenariales et de les mettre en rapport dialectique avec les *enjeux de territoires* qu'elles souhaitent relever. Autre sujet principal de cet atelier.