

Guide partenariat



**Outils pratiques
à l'usage des
partenaires
du Nord et
du Sud**

Sommaire

Introduction	3
Stratégie de partenariat	
Approches et pratiques du partenariat chez les ONG françaises ...	6
Outil pour la définition d'une stratégie	11
Renforcement des capacités et partenariat	
Cadre de réflexion sur le renforcement d'un partenaire	20
Méthodologie pour le renforcement d'un partenaire	26
Contractualisation du partenariat	
Présentation des différents outils : enjeux et limites	36
Modèle de contrat	40
Modèle de convention cadre	43
Annexes	
Bibliographie	46
Lexique	47

Introduction

C'est avec la volonté de sortir de la logique assistanciale et avec l'évolution des approches de développement que le concept de partenariat est né chez les ONG françaises dans les années 70. L'émergence, l'organisation et la professionnalisation progressive de nombreux acteurs de la société civile des pays du Sud et de l'Est a remis en cause l'interventionnisme dirigiste des ONG du Nord. D'opérateur direct d'actions de développement, les ONG françaises ont fait évoluer peu à peu leur rôle vers celui d'accompagnateur d'actions et de dynamiques de développement.

Depuis le début des années 90, des ONG du Nord et leurs partenaires du Sud et de l'Est transforment peu à peu des alliances très opérationnelles en des relations plus stratégiques afin, par exemple, de peser sur la définition de politiques nationales et internationales. Des alliances nouvelles émergent, comme par exemple lors des récents forums sociaux mondiaux où les ONG du Nord et leurs partenaires se sont engagés conjointement dans des réseaux internationaux, dans l'objectif d'influer sur les politiques de mondialisation.

La montée en puissance de nouvelles formes de coopération (coopération décentralisée, programmes multiacteurs, coopération Sud-Sud) amène également les ONG françaises à faire évoluer leurs pratiques en jouant, par exemple, un rôle de médiateur entre acteurs sociaux de même nature au Nord et au Sud ou à l'Est. Plus globalement, dans le contexte du renforcement progressif des sociétés civiles du Sud, de la déconcentration et de la baisse des financements publics français et européens transitant par les associations de développement, c'est toute leur stratégie de positionnement dans leurs actions de solidarité internationale qui est questionnée.

Face à ces évolutions, faisant le constat de certaines faiblesses, les ONG françaises cherchent à mieux maîtriser, renforcer et évaluer leurs relations de partenariat. Elles cherchent à mieux définir et expliciter leurs stratégies.

Présentation du guide

Afin d'accompagner les ONG françaises et leurs partenaires du Sud et de l'Est dans leurs réflexions sur leurs pratiques de partenariat, Coordination SUD a animé plusieurs ateliers de réflexion en 2004 et 2005 qui ont abouti à l'identification de 3 axes prioritaires de réflexion : la définition d'une stratégie de

partenariat, le renforcement de capacités dans le partenariat et la contractualisation.

Quatre ateliers de capitalisation de deux demi-journées ont réuni au total 36 représentants d'ONG françaises et étrangères¹ entre septembre et décembre 2005. Chaque atelier a été préparé et animé par le représentant d'une ONG française, chef de file de l'atelier et avec un consultant de l'association Consultants Sans Frontières.

Les méthodes proposées ici sont donc issues de la capitalisation d'expériences des ONG qui ont participé au processus, ce qui constitue à la fois l'intérêt et la richesse des méthodes proposées et une limite, dans la mesure où le guide est exclusivement basé sur la capitalisation des méthodes des ONG présentes à ces ateliers.

Ce guide méthodologique s'adresse en priorité aux acteurs du développement engagés dans une relation partenariale. Il propose des éléments de réflexion et des outils méthodologiques simples, pour améliorer les pratiques dans trois domaines :

- **La définition d'une stratégie de partenariat.** On observe chez les ONG françaises différentes visions du partenariat, reflet de la grande diversité et hétérogénéité du milieu de la solidarité internationale dans le pays. Leurs approches du partenariat dépendent non seulement de leur vision, mais également des situations spécifiques et des contextes des pays du Sud et de l'Est dans lesquels elles interviennent. Elles vont d'une dimension opérationnelle à une relation beaucoup plus stratégique, c'est à dire d'une relation en général de court terme pour la réalisation d'un projet, à une alliance pour la mise en œuvre d'un projet politique ou sociétal.

Le guide propose une méthodologie simple pour guider la décision du choix d'un partenaire, afin de systématiser une démarche en interne, tout en prenant en compte des contextes d'intervention différents.

- **Renforcement de capacités dans le cadre d'un partenariat.** Pour les ONG françaises, le renforcement de capacités est très lié au partenariat, il représente souvent un volet du projet tourné vers les bénéficiaires. Or le renforcement de capacités requiert des compétences spécifiques, une stratégie claire. Il est difficile, par exemple, de poursuivre à la fois des objectifs de résultat sur un projet et d'accompagner parallèlement son partenaire dans l'acquisition d'une réelle autonomie.

Le guide apporte des éléments pour la réflexion sur l'appui à un partenaire dans l'évaluation de ses besoins et dans la mise en œuvre de ses programmes de renforcement de capacités. Il analyse les différents objectifs poursuivis par le renforcement de capacités, interroge la place de l'organisation d'appui et la relation entre l'organisation d'appui et l'organisation renforcée. Il présente enfin les différentes étapes du renforcement de capacités ainsi que les principaux outils qui peuvent être utilisés dans ce cadre.

- **Contractualisation du partenariat.** Dans la pratique, aujourd'hui, peu d'ONG formalisent leurs accords avec leurs partenaires du Sud et de l'Est mais elles sont nombreuses à en exprimer le besoin. Les partenariats peuvent être très formalisés, au travers d'une convention-cadre ou d'un contrat ou au contraire très peu formalisés, négociés de manière continue.

Le guide rappelle les enjeux et les limites de la contractualisation. Il propose deux accords types : une convention cadre et un contrat, qui pourront être facilement adaptés et utilisés par les ONG et leurs partenaires.

¹ AFVP, Agir ici, ALCS (Maroc), ASMAE, CCFD, CEFRAP (Burkina Faso), CIMADE, Cirque pour tous, COSEFEB, Consultants sans frontières, Enda Graf, Enfants réfugiés du Monde, Fédération Peuples Solidaires, Gret, Hed Tamat (Niger), Handicap International, Inter Aide, Partage, Scouts et guides de France, Secours Catholique-Caritas France, SIPAR.

Stratégie de partenariat

The background is a solid orange color. It features several large, curved, overlapping lines in a lighter shade of orange, creating a sense of movement and depth. The lines are positioned primarily in the lower half of the page, framing the central text.

Approches et pratiques du partenariat chez les ONG françaises

Qu'est ce qu'un partenariat ?

L'identité des ONG trouve ses fondements dans des valeurs fortes comme la solidarité, l'éthique, l'engagement, etc. dont découlent leurs approches de la coopération et leurs missions. Le partenariat constitue un élément important de leur identité.

La vision du partenariat de quatre ONG françaises

Pour le **GRET**, le partenariat désigne la relation avec des organisations comparables à la leur, qui disposent d'une autonomie financière, avec qui ils partagent une vision politique et souhaitent développer des relations dans la durée, au-delà des collaborations opérationnelles. En revanche, les collaborations régulières avec une structure ne sont pas forcément considérées comme du partenariat.

Le partenariat se définit au **CCFD** comme un processus dynamique d'accompagnement réciproque s'étalant sur plusieurs années, fondé sur le partage de références et de valeurs communes. Les projets ne sont pas une fin en soi mais sont considérés comme des supports à la relation de partenariat.

La coopération de **VSF-Cicda** est conçue fondamentalement comme une participation technique et méthodologique, ancrée au niveau local auprès de partenaires nationaux au service de dynamiques de changement social et politique plus larges. Cette approche de la coopération¹ correspond parallèlement à une évolution de leur pratique, qui du rôle d'opérateur direct d'actions de développement, passe peu à peu à celui d'accompagnateur d'actions et dynamiques de développement, répondant ainsi à l'émergence, l'organisation et la professionnalisation de nombre d'acteurs de la société civile des pays de coopération.

La démarche d'**Handicap International** (HI) dans la mise en œuvre de ses actions est de privilégier, autant que faire se peut, le partenariat comme mode de collaboration. Pour HI, le partenariat est constitué d'une relation et de projets ; les projets peuvent être à destination d'un tiers ou d'un des partenaires. La cohérence de cet ensemble est constituée et préservée par un cadre institutionnel et contractuel. Le partenariat n'existe qu'avec ces trois constituants, c'est-à-dire dans la conjugaison d'une relation, de projets et d'un cadre, quels qu'ils soient. On peut les distinguer l'un de l'autre pour mieux comprendre les choses mais on ne peut les séparer sans quitter le concept de partenariat. Concrètement cela implique, qu'il existe une forte interdépendance entre les projets, la relation et le cadre et qu'il est nécessaire de s'intéresser à l'ensemble pour comprendre et développer des partenariats.

¹ CUBILLOS Carlos et APPOLIN Frédéric, 2004.

En dépit d'une diversité d'approches et de pratiques, les ONG françaises s'accordent autour d'une définition très consensuelle du partenariat³.

² La plate-forme Europe de Coordination SUD a été chargée en 2004 par le groupe de travail « *Funding development and Relief* » (FDR) de Concord, d'approfondir la question de la définition d'un partenariat Nord/Sud de qualité. Ce travail a abouti à la proposition d'une définition ainsi que de critères de qualité du partenariat.

■ *Le partenariat est la relation entre deux ou plusieurs organismes pour la mise en œuvre d'un projet, qui repose sur la coopération, respectant l'égalité de pouvoir des parties et se basant sur l'échange, la confiance, le respect des engagements, la transparence et la réciprocité. C'est un processus dynamique qui doit s'inscrire dans la durée, sur des compétences données et une vision partagée d'un objectif de solidarité internationale.*

Dans cette définition, le projet (de développement, d'éducation au développement, de plaidoyer, etc..) est pris au sens large. Globalement, on distingue dans la pratique des ONG françaises les partenariats ponctuels conclus pour la mise en œuvre d'un projet opérationnel, des partenariats plus stratégiques bâtis autour d'un projet politique.

Nature des partenaires

Suivant les contextes et les situations, la pratique montre que les ONG françaises travaillent avec des partenaires de natures variées :

- Des groupes de base. Ce sont des groupes informels (groupes de femmes, groupes de paysans, etc.) qui conduisent collectivement des activités de développement communautaire ou pour la défense des intérêts du groupe. Généralement peu structurés, ces groupes possèdent un fort ancrage social et local.
- Des organisations professionnelles (syndicats, associations d'usagers, organisations paysannes, etc.). Elles se sont constituées au niveau local, national et régional et sont devenues pour certaines des acteurs incontournables pour les pouvoirs publics.
- Des ONG professionnelles. Certaines étaient des organisations de base qui se sont structurées et professionnalisées ; d'autres, très spécialisées, se rapprochent d'avantage de bureaux d'études. Elles se sont développées au cours de ces vingt dernières années dans des domaines variés (secteur social, développement local, éducation de base, développement agricole, développement économique, etc.), parallèlement au retrait des services publics et avec l'appui de la coopération internationale.
- Des collectivités territoriales. Issues des processus de déconcentration, qui se développent dans de nombreux pays, elles sont responsables de la gestion et du développement de leur territoire.
- Des structures gouvernementales, étatiques (ministères, services décentralisés de l'Etat). Dans certains pays comme le Vietnam ou Cuba, il n'y a pas d'acteurs non gouvernementaux et les ONG du Nord travaillent avec des services déconcentrés de l'Etat ou des organisations de masse.
- Des autorités religieuses. En raison de leur action dans les domaines sociaux (éducation, santé, développement communautaire) et de leur ancrage dans les communautés, les autorités religieuses à différents niveaux (du national au local) sont parfois choisies pour partenaires.
- Des entreprises ou structures privées. Dans certains secteurs comme le crédit, des coopératives se sont développées pour répondre aux déficiences du secteur bancaire classique. Elles reçoivent un appui technique et financier de partenaires du Nord.

Des critères pour évaluer la qualité d'un partenariat

Dans le cadre d'un projet au sens large (opérationnel ou politique), les ONG françaises identifient **9 critères de qualité**³ pour le partenariat.

1. Convergence de vue sur les finalités du projet
2. Co-élaboration d'une stratégie de mise en œuvre
3. Degré et mode d'implication de chacun des partenaires dans le projet
4. Entente sur une répartition des rôles, des activités et des moyens
5. Complémentarité des compétences et des moyens
6. Réciprocité
7. Inscription de la relation dans le temps
8. Qualité des relations humaines
9. Transparence

Débat en cours autour de l'utilisation de ces critères

Les débats autour de la pertinence de ces critères pour évaluer la qualité d'un partenariat ont fait apparaître qu'en fonction des contextes, de l'histoire du partenariat, du type de partenaire, les relations ne sont pas les mêmes et il est admis qu'un partenariat ne peut pas prétendre répondre à l'ensemble des critères. L'objectif est plutôt de tendre vers un système de valeurs.

S'il existe un consensus global chez les ONG françaises autour des 5 premiers critères ainsi que du dernier, les critères 6, 7 et 8 ne font pas l'unanimité.

- Les deux premiers critères font référence à un accord sur les objectifs du projet commun et une prise de décision négociée entre les partenaires, tandis que les critères 3 et 4 renvoient au partage des responsabilités et aux mécanismes de décision. Ces quatre premiers critères doivent se traduire en processus clairs de négociation et de prise de décision.
- Le 5ème critère souligne un principe fort de la solidarité internationale, basé sur la complémentarité entre acteurs et rejetant l'idée de substitution entre partenaires.
- Enfin, si les ONG françaises s'accordent sur le principe général de la transparence entre partenaires, les avis divergent quant au niveau de transparence exigé et sur le principe de la réciprocité dans la transparence.
- La notion de réciprocité fait débat. Pour certains, il n'y a pas de partenariat sans réciprocité, « car sans partenaires du Sud et de l'Est, les ONG du Nord ne sont rien ». Pour d'autres, la réciprocité n'est pas un critère de qualité.
- La notion de processus paraît plus pertinente que celle de durée ou de temps (en nombre d'années). Certaines ONG acceptent que les partenariats s'achèvent avec les projets.
- La qualité des relations entre partenaires peut s'appliquer au niveau des individus ou des organisations (ce qui est plus difficile à mesurer). Ce critère renvoie aux rapports humains, qui sont à la base du partenariat et qui doivent être empreints de respect et d'échanges de qualité.

Pour de nombreuses ONG, il y a un risque à définir des critères de qualité en fonction de résultats idéaux à atteindre. Il s'agit plutôt de les décliner en processus et de les utiliser pour évaluer la manière dont les partenariats évoluent.

Il s'agit par exemple d'évaluer une relation de partenariat à un instant T, en analysant la relation au regard de chacun des critères. Puis pour chacun des critères, de se donner des objectifs à atteindre à T+1 et des indicateurs précis correspondant. Avec l'aide d'une grille d'évaluation ex-ante puis ex-post, on pourra évaluer l'évolution de la relation entre T et T+1, au regard des objectifs que l'on s'était fixés.

³ Ces critères ont été définis dans le cadre de la Commission financements et renforcement institutionnel (COFRI) de Coordination SUD, en concertation avec une quinzaine d'ONG françaises.

Des contraintes liées au partenariat

Les ONG françaises admettent qu'elles subissent des contraintes qui interfèrent sur la qualité et la nature de la relation de partenariat, entraînant un écart entre une vision souvent idéalisée du partenariat et la réalité.

L'argent dans le partenariat

Les relations entre partenaires sont-elles prédéfinies par l'existence de moyens financiers au Nord et de besoins au Sud ?

Certaines relations de partenariat se sont construites dans la durée autour d'un appui financier, qui limite le rôle de l'organisation du Nord à celui de donateur. Or comme le dit le vieux proverbe africain : « *Quand on est plein on n'est pas debout* ». Les partenaires du Nord et du Sud se trouvent face à une difficulté : l'argent dans le partenariat conduit souvent à une relation déséquilibrée et il y a un risque que la réciprocité devienne alors un moyen de justifier le partenariat. On observe *a contrario* que lorsque les partenaires du Sud disposent de moyens financiers, les relations sont plus équilibrées.

Les bailleurs imposent la mise en œuvre de projets dans le cadre de partenariats avec des organisations du Sud. Aujourd'hui, la survie de certaines ONG du Nord, devenues des « courtiers en développement », en dépend. Cette dépendance entraîne des partenariats d'opportunité et un risque de dérive vers une logique de projet. L'approche projet et l'attente d'un retour immédiat sur l'investissement amènent à des actions volatiles et une vision de court terme, incompatibles avec l'investissement nécessaire pour initier des changements de long terme.

La pression autour des financements et la diminution de la part des financements publics qui passe par les ONG amènent une compétition entre acteurs non gouvernementaux. Les politiques des bailleurs influencent les approches et les thématiques sur lesquelles travaillent les acteurs, avec un risque d'uniformisation des approches de développement, qui ont tendance à gommer les spécificités de nos sociétés civiles telles qu'elles se sont construites.

Les politiques des bailleurs et la pression des donateurs imposent aux ONG d'évoluer et de repenser leur positionnement. Deux remarques s'imposent :

- L'influence des sources de financement sur les objectifs de développement : on rend compte différemment à des donateurs et à un bailleur. Les donateurs nous laissent plus libres de notre politique et de notre stratégie mais ils restent pour beaucoup cantonnés à des schémas d'aide et d'assistance. Un travail d'éducation au développement des donateurs doit être effectué pour faire évoluer leurs modes de représentation, afin qu'ils adhèrent aux modes d'intervention et aux partenariats que les ONG souhaitent construire aujourd'hui.
- La concurrence entre ONG du Nord et du Sud par rapport aux sources de financement : si la volonté de renforcer les organisations du Sud est partagée, la question de leur autonomie et de notre désengagement est plus sensible et nécessite un positionnement clair des ONG du Nord.

Le traitement de la différence entre partenaires

Comment concilier des visions du développement, des stratégies et des intérêts parfois différents entre partenaires ?

Le traitement de la différence renvoie à la question du choix du partenaire. L'expérience montre qu'il est plus facile de travailler avec ceux qui nous ressemblent. Or le bon partenaire n'est « pas forcément celui qui nous ressemble ». Par exemple, il ne faut pas négliger les groupes informels qui représen-

tent parfois 80% des activités dans un secteur et qui sont pourtant souvent marginalisés. Une bonne connaissance de la société civile est indispensable pour identifier le bon interlocuteur et trouver le partenaire le plus légitime. Concernant les différences d'approche de développement, deux possibilités : choisir des partenaires avec qui nous avons des affinités ou au contraire, se donner la possibilité de confronter les approches et de s'influencer mutuellement.

Comment les partenaires du Sud peuvent-ils choisir, influencer, ne pas subir ?

Le rythme politique est imposé par le Nord. Les décisions sont de plus en plus décentralisées⁴. Il existe un décalage dans la transmission des concepts (pays anglo-saxons => reste de l'Europe => pays du Sud et de l'Est). Pour participer à la définition des politiques publiques, les organisations de la société civile (OSC) doivent arriver à se caler sur ces rythmes imposés par les bailleurs, les organisations internationales, voire les ONG du Nord. Pour réagir, elles doivent s'organiser et anticiper, définir des stratégies claires, investir du temps et des moyens, etc.

⁴ Par exemple au Niger, c'est la Banque mondiale et le Fonds monétaire international qui décident du Document stratégique de réduction de la pauvreté (DSRP) entérinés par la loi de finance.

Les modes de gouvernance

L'existence ou l'absence d'espaces démocratiques dans la société et dans les OSC influence les relations entre partenaires ainsi que le fonctionnement des organisations partenaires. Quel doit être le niveau d'exigence concernant le fonctionnement démocratique des organisations partenaires ?

Faut-il exiger des partenaires, par exemple, le respect d'une égalité homme-femme dans leur fonctionnement ou se fixer pour objectif de les renforcer sur ce champs dans le cadre du partenariat ?

Outil pour la définition d'une stratégie

Pourquoi définir une stratégie de partenariat ?

Dans la pratique, les partenariats naissent souvent d'une rencontre ou d'une opportunité. Une stratégie de partenariat bien définie permet de choisir un partenaire et un mode de relation dans une situation précise, en accord avec son identité, sa vision et sa stratégie globale. En d'autres termes, il s'agit d'agir en conscience, en tenant compte des contraintes auxquelles est soumise une association et selon les objectifs qu'elle s'est fixés.

Nous vous proposons ici une méthodologie simple pour concevoir une stratégie de partenariat : adopter une démarche systématique, tout en prenant en compte des contextes d'intervention différents.

La méthode

Une stratégie se caractérise par la notion de choix. C'est dans la récurrence des critères de choix que se définit une stratégie.

On distingue deux types de démarche :

- Une démarche empirique : on définit des critères de choix ponctuellement à chaque nouvelle situation. Lorsque l'analyse des critères utilisés présente une récurrence, ils peuvent être systématisés, amenant à la formalisation d'une stratégie.
- Une démarche formalisée : on définit des critères ex-ante, qui constituent les conditions d'accès au partenariat.

On distingue trois niveaux de stratégie de partenariat :

- **une stratégie globale de l'organisation**, qui constitue un élément de sa vision et de son identité. Elle fixe les grandes règles du partenariat pour l'organisation.

Par exemple : choisir des partenaires avec qui on partage une vision du développement ; qui respecte les droits fondamentaux de la personne ; qui fonctionnent démocratiquement, etc....

- **une stratégie par pays**, qui fixe les principales orientations dans un contexte politique, sociologique, économique et culturel donné.

Par exemple : le choix d'intervenir selon certaines modalités dans un pays où le contexte politique est trouble ; le choix de monter des partenariats avec des organisations de type gouvernemental dans un pays comme le

■ Définir une stratégie consiste à **identifier et formaliser les questions prioritaires à se poser avant d'agir et les critères de choix qui correspondent.**

Vietnam ; le choix d'appuyer des organisations de base dans un pays dont la société civile est très faiblement structurée.

- **Une stratégie de partenariat dans le cadre d'une action ou d'un projet**, qui répond à un besoin précis dans une situation particulière.

■ La démarche consiste donc à préciser et formaliser votre vision du partenariat, avant de définir une stratégie de partenariat dans un pays et pour une action particulière.

Handicap International

Handicap International travaille souvent dans des contextes d'une haute complexité avec des changements brusques possibles, ce qui exige un positionnement clair et des procédés flexibles pour n'importe quel projet. Par conséquent, HI a défini une démarche avec des éléments incontournables à considérer avant la programmation, le suivi et l'évaluation d'un projet :

1. Le sens : Qu'est-ce qu'on fait ou veut faire ? Quelle est la finalité de l'intervention ? Pourquoi ?
2. Le système d'acteurs (analyse de la situation et du contexte)
 - L'identité et le profil national de Handicap International : Qui sommes-nous en tant qu'acteur étranger de la vie locale ?
 - L'identité des autres : Qui sont les autres acteurs ? Que font-ils ? Que veulent-ils ?
3. L'interprétation et la synthèse des résultats : Quelle est notre position dans ce contexte ou domaine ? Avec qui travaillons-nous (critères de choix d'un partenaire) ? Pourquoi ?
4. L'évolution : Quelle est l'évolution souhaitée ? Quels sont les indicateurs de cette évolution ?

Elaboration d'un outil d'aide à la décision

Afin de vous aider, dans chaque situation, à choisir un partenaire selon vos propres critères, nous vous proposons **d'élaborer un outil personnalisé**. En 4 étapes, vous allez définir vos trois niveaux de stratégie de partenariat (vision globale, stratégie pays et stratégie pour une action) et envisager une stratégie de sortie du partenariat.

L'utilisation que vous ferez plus tard de votre outil dans la phase préalable à une intervention dépendra bien entendu du temps et des moyens dont vous disposerez à ce moment précis.

Les 4 étapes-clés de la définition d'une stratégie de partenariat

Pour élaborer votre propre outil d'aide à la décision, il s'agit dans un premier temps de rédiger, sous la forme d'un canevas, une liste de questions prioritaires à vous poser avant de choisir un partenaire.

Etape 1 : analyser ma propre organisation

L'objectif de cette étape est de préciser l'approche globale du partenariat de votre organisation, en général ou sur un thème particulier, en répondant à toutes les questions qui suivent.

- *Quelle est notre identité (histoire, vision, valeurs, mission, structuration interne, etc.) ?*
- *Quel est notre champ d'intervention ?*
- *Quel est notre niveau d'expertise, dans quels domaines ?*

- *Quelle est la dimension de notre organisation (ressources humaines, matérielles, financières, etc. disponibles) ?*
- *Quel est le processus interne de prise de décisions (qui décide et comment) ?*

■ Synthèse : présentation problématisée de notre organisation

Etape 2 : analyser le contexte d'intervention

L'objectif de cette étape est d'évaluer une situation de départ ; d'identifier des partenaires potentiels ; de positionner votre organisation dans un système d'acteurs afin de définir ou préciser une stratégie pays.

Pour cela, nous vous proposons **d'adapter et de compléter** la liste ci-dessous en choisissant les questions qui vous paraissent les plus pertinentes pour choisir vos partenaires. Vous distinguerez les questions purement informatives des questions stratégiques. Dans un second temps, vous préciserez pour chaque question stratégique, **les critères de choix correspondant**, en distinguant les critères **prioritaires** des critères **négociables** (voir les exemples qui suivent).

La démarche du CCFD pour définir sa stratégie générale

Pour définir une stratégie générale, dont le partenariat constitue un élément majeur, le CCFD a procédé en plusieurs étapes :

1. Rappel de l'objectif global du CCFD : lutter contre les inégalités, qui découle d'une analyse du contexte géopolitique et économique mondial, des valeurs et de la vision du CCFD.
2. Définition en 4 points d'une politique partenariale sur la base d'une analyse de la volonté du CCFD, de ses capacités et de ses limites :
 - Pour un partenariat diversifié
 - Au service des plus démunis
 - Soutien aux porteurs d'innovations
 - Valeurs de l'église et de l'humanisme.
3. Définition d'une stratégie par continent :
 - a. Analyse du contexte et des enjeux pour chaque zone géographique
 - b. Définition de priorités thématiques et géographiques sur la base des enjeux identifiés
 - c. Découlant des enjeux : principes d'action et type de partenariats mis en œuvre (par exemple mise en réseau de partenaires, renforcement de la société civile, etc.)

a. Analyse du contexte

Il s'agit d'évaluer la situation géographique, sociale, politique, économique du pays et des populations cibles, en rapport avec l'organisation et votre secteur d'intervention.

b. Analyse du système d'acteurs

Cette étape doit vous permettre de vous positionner sur un champ d'activités donné, avec vos forces et vos faiblesses ; de déterminer

la plus value d'une intervention par rapport à ce qui existe déjà ; d'évaluer les alliances possibles.

- *Quelles sont les organisations en place (celles qui sont là et celles qui ne sont plus là) ?*
- *Quels sont leurs domaines d'intervention (appui technique, financement, prestation de service, coordination, etc.) ?*

Exemple de critère de choix associé : Nous intervenons exclusivement dans les zones où aucune ONG internationale travaillant dans notre domaine n'est encore présente (critère prioritaire).

- *Quels sont les rapports entre les acteurs (influence ; dépendance ; contrôle ; conflit ; etc.) ?*
- *Quelle est leur capacité à intervenir ?*

- Quelle est leur légitimité à intervenir ?
- Quel est leur potentiel d'évolution ?

■ **Synthèse : pertinence de la création d'un partenariat dans ce contexte**
 a. Par rapport à la situation évaluée et aux besoins identifiés
 b. Par rapport à la position des autres acteurs (alliés potentiels, concurrents, bailleurs)

Etape 3 : analyser l'autre organisation

L'objectif de cette étape est de se faire une opinion précise de l'opportunité du partenariat avec une organisation. Il s'agit, par une série de questions, de déterminer ce qui constitue pour vous les forces et faiblesses de l'organisation en question et de déterminer par déduction l'intérêt d'un partenariat avec cette structure.

De nouveau, nous vous proposons **d'adapter et de compléter** la liste ci-dessous en choisissant les questions qui vous paraissent les plus pertinentes pour choisir vos partenaires. Vous distinguerez les questions purement informatives des questions stratégiques. Dans un second temps, vous préciserez pour chaque question stratégique, **les critères de choix correspondant**, en distinguant les critères **prioritaires** des critères **négociables** (voir les exemples qui suivent).

a. L'origine de la demande de partenariat

- *Quel est l'historique de la relation entre nos organisations ?*
- *Qui formule la demande de partenariat ?*

Exemples de critère de choix associé : nous n'intervenons que dans le cadre d'une demande formalisée par un partenaire du Sud (critère prioritaire).

- *Quelles sont les motivations de la demande ?*

Exemples : la recherche de compétences spécifiques ; la recherche d'un ancrage local ; la recherche d'une légitimité à intervenir face à un bailleur, etc.

b. Analyse de l'organisation

- *Quel type d'organisation ?*

Exemple de critère de choix associé : Nous ne travaillons qu'avec des organisations d'appui aux organisations de base (critère prioritaire).

- *Quel est son domaine d'intervention ?*

Exemple de critère de choix associé : nous travaillons exclusivement avec des organisations travaillant dans la lutte contre le VIH-Sida (critère prioritaire).

- *Quelle est son identité (histoire, vision, valeurs, mission, structuration interne, etc.) ?*

- *Quelle est sa dimension (ressources humaines, matérielles, financières, etc. disponibles) ?*

- *Quelle est son expérience dans le domaine ?*

Exemple de critère de choix associé : nous travaillons de préférence avec des organisations ayant acquis une expertise dans le domaine de la sensibilisation contre le VIH-Sida (critère négociable).

- *Quelle est sa légitimité à intervenir dans le secteur (nombre et degré de satisfaction de ses membres ; notoriété ; représentativité ; ancrage au sein des communautés locales, etc.) ?*

Exemple de critère de choix associé : nos partenaires doivent impérativement avoir une base sociale pour être légitimes dans leur domaine (critère prioritaire).

- *Quelle est l'efficacité et la qualité de ses actions ?*

Exemple de critère de choix associé : nos partenaires doivent intégrer de préférence une approche transversale du genre.

- *Quel est son système de gouvernance (processus internes de prise de décision) ?*
- *Quel potentiel d'évolution ?*
- *Quelles motivations pour le partenariat ?*

Exemples : la recherche de compétences spécifiques ; la recherche d'un ancrage local ; la recherche d'une légitimité à intervenir face à un bailleur, etc.

- *Est-ce que l'organisation a d'autres partenaires ?*

Ce peut être un critère discriminant ou non car l'existence d'autres partenaires permet un apport financier et technique. Dans le cas contraire, l'intervention d'un premier partenaire peut faire effet de levier pour attirer d'autres bailleurs.

Le cas de VSF-Cicda

Pour choisir un ou des partenaires et construire une stratégie de partenariat, VSF-Cicda a adopté une méthode pragmatique à partir de plusieurs éléments d'analyse qui doivent systématiquement être pris en compte¹.

Une analyse de contextes, tant des problématiques que des acteurs : repérage des enjeux ; repérage des acteurs et des "porteurs de propositions", au niveau local, régional et national. Pour VSF-Cicda, cette analyse implique d'associer des personnes ressources, des représentants de mouvements sociaux, d'organisations paysannes, d'ONG locales, etc.

Une analyse des intérêts réciproques. La construction d'une alliance implique que tous les acteurs identifiés ou rencontrés soient effectivement demandeurs et intéressés par cette coopération ; que soit clairement explicités et précisés les intérêts de leurs partenaires ; que soient clairement explicités la propre demande et les intérêts de VSF-Cicda. A ce stade, une transparence réciproque est également nécessaire sur les orientations, la stratégie et donc les attentes de chacun ; sur les modes de fonctionnement ; sur les moyens disponibles.

Des critères d'analyse pour le choix d'alliances et partenaires concernant l'insertion sociale, la légitimité et la représentativité ; le fonctionnement institutionnel ; la capacité technique et méthodologique ; des indicateurs administratifs et financiers.

Par exemple concernant les capacités techniques et méthodologiques : cohérence entre mission, finalités et configuration de la structure ; champs de compétences précis en relation avec l'action proposée ; moyens humains disponibles pour le suivi de l'action ; communication interne, gestion de l'information.

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

Une construction collective qui reconnaît les compétences de chacun et son autonomie. Pour VSF-Cicda, un partenariat devrait s'établir sur une analyse commune de la situation et du contexte qui débouche sur une **formulation conjointe** du type de coopération et une reconnaissance des approches et compétences de chacune des organisations associées.

Cette construction doit aboutir à définir les fonctions que chacun des partenaires assume pour l'action envisagée et des co-responsabilités pour la formulation, l'exécution, la capitalisation et la viabilisation financière de l'action, de même que sa gestion. Elle doit également aboutir à la définition d'espaces et mécanismes d'ajustement de ces fonctions. Ces éléments seront ensuite contractualisés.

¹ CUBILLOS Carlos et APPOLIN Frédéric, 2004.

c. Analyse de la nature des attentes du partenaire :

Analyse des besoins exprimés et des besoins non exprimés par l'organisation potentiellement partenaire dans différents domaines.

Exemples : échanges de pratiques, mise en réseau, appui à la reconnaissance institutionnelle, appui méthodologie, appui matériel, appui en ressources humaines, etc.

■ *Synthèse générale : Cohérence du partenariat avec votre approche du partenariat, avec votre stratégie d'intervention dans ce contexte, avec les besoins exprimés et non exprimés et votre capacité à y répondre.*

Etape 4 : Déterminer les conditions du désengagement (ou stratégie de sortie)

Il est préférable de prévoir dès le départ les critères ou situations qui conduiront à un désengagement du partenariat. Cette étape est en général la dernière abordée dans le cadre d'un partenariat sur un projet, tandis que dans le cadre d'un partenariat stratégique, les conditions du désengagement peuvent être déterminées dès la première ou la seconde étape.

Dans le cadre d'une convention cadre de 3 à 5 ans², les critères de désengagement seront précisés dans un article ad hoc.

Exemples de situations types où il est pertinent de se désengager

1. Acquisition d'une autonomie par le partenaire

L'autonomie est atteinte quand différents types de capacités sont maîtrisés.

Exemples : autonomie de fonctionnement (capacité à gérer ses ressources humaines, le budget, le suivi et la mise en œuvre des projets) ; autonomie financière (capacité à lever d'autres fonds) ; autonomie technique (maîtrise des savoirs faire dans un domaine particulier : santé, éducation, etc. ; maîtrise de l'utilisation et de la maintenance des outils et, du matériel) ; autonomie du pouvoir (capacité à définir une stratégie, des modes de gouvernance et à exercer le pouvoir).

Dans des domaines sociaux (éducation, santé) par exemple, l'objectif n'est pas de devenir rentable, mais plutôt de développer la capacité de satisfaire les besoins financiers.

2. Atteinte des objectifs de départ du partenariat

Pour évaluer la réalisation des objectifs, il faut faire des points réguliers et formalisés. Si les objectifs ne sont pas atteints, les organisations devront formaliser ce qui ne va pas et éventuellement fixer un échéancier :

- analyse et formalisation des écarts
- identification des actions possibles (par exemple prévoir un programme de renforcement de capacités avant de se retirer)
- définition d'un calendrier de mise en œuvre.

Dans cette situation, il est important de prendre rapidement une décision (que les objectifs soient atteints ou que l'on constate un échec) concernant la poursuite ou non du partenariat.

² Voir chapitre sur la contractualisation du partenariat.

3. Problème de moyens ou de pertinence du partenariat par rapport aux objectifs des organisations

Des évolutions ou changements de stratégie (subis ou choisis) d'un des partenaires peuvent survenir. Dans ce cas, il faut prendre rapidement une décision, la formaliser et communiquer dessus auprès du partenaire de manière argumentée.

Les partenaires doivent alors définir une démarche de désengagement :

- Programme de renforcement de capacités rapide avec date butoir.
- Programme de renforcement de capacités dans le cadre d'un désengagement progressif.

4. Non respect par un des partenaires d'une ou plusieurs clauses de l'engagement

Dans le cas où il est établi que l'un des partenaires ne respecte pas une ou plusieurs clauses de l'engagement, le partenariat est rompu selon les modalités précisées dans la convention cadre ou dans le contrat.

■ Synthèse générale. Description des critères (ou situations) qui justifient selon vous et votre partenaire :

- la fin du partenariat sous la forme actuelle (ou envisagée)
- son évolution vers une autre forme de partenariat.

Formalisation d'une stratégie par la rédaction d'une fiche partenaire

Les informations recueillies et les analyses conduites au cours de ces 4 étapes doivent être formalisées. La rédaction d'une « fiche partenaire », reprenant une à une les réponses apportées aux questions posées selon le canevas défini au préalable, offre une description précise, à un moment donné, de l'organisation partenaire et de la réflexion qui a justifié le choix ou non du partenaire.

Le partenariat est un processus dynamique. Le mode de relation et les apports de chacun des partenaires vont évoluer avec le temps, s'adaptant à l'évolution du potentiel (économique, technique, organisationnel, politique, etc..) de chacune des organisations ainsi qu'au contexte général dans lequel elles interagissent.

Disposer d'un document décrivant ainsi l'historique du partenariat et les critères de choix qui l'ont justifié sera particulièrement utile au moment de l'évaluation du partenariat, au même titre que les contrats.

La fiche partenaire constitue ainsi à la fois **un outil d'analyse** et **un élément de l'historique sur le partenariat**. Pour être utile, elle doit être réactualisée régulièrement (tous les deux ans par exemple).



Renforcement des capacités et partenariat

Cadre de réflexion sur le renforcement d'un partenaire

Pierre-Michel Rosner – GRET
Pôle Développement institutionnel, Acteurs, Territoires

Le renforcement des capacités dans le cadre du partenariat, à quoi cela sert ?

Poser cette question de base revient implicitement à en poser trois autres, plus compliquées, à savoir : qu'est-ce que le renforcement des capacités (RC) ? Qu'est-ce que le partenariat ? Et en quoi renforcement et partenariat peuvent-ils se conforter ? Les réponses ne sont pas simples car dans chacun de ces domaines, la terminologie reste encore relativement floue et un même terme recouvre souvent des réalités éminemment diverses (par exemple pour le RC : former les techniciens d'une organisation ou aider à son autonomisation ; pour le partenariat : financer un projet au Sud via une organisation ou élaborer une stratégie d'action conjointe à moyen terme sur un thème donné, etc.). Il paraît donc utile dans un premier temps de préciser dans quelle perspective on aborde cette question.

Pour simplifier, nous allons nous placer dans l'hypothèse d'une relation associant une ONG du Nord et une organisation du Sud, l'ONG du Nord jouant explicitement un rôle d'appui vis-à-vis de l'organisation du Sud, que cet appui soit technique, financier ou autre, et que l'organisation du Sud soit elle-même une ONG ou toute autre forme d'association d'individus poursuivant un but commun, sous statut associatif, public ou purement privé. On est donc clairement dans une **relation asymétrique** entre une **organisation d'appui (OA)** et une **organisation renforcée (OR)**.

Le partenariat apparaît en général aux ONG françaises comme une condition nécessaire à la conduite d'activités de RC dans la mesure où il est sensé :

- garantir l'existence d'un d'accord minimal entre les deux parties concernées (l'OA et l'OR) sur certaines missions ou éléments stratégiques considérés par chacune d'elles comme essentiels,
- offrir un cadre de travail sur la moyenne ou longue durée.

Ce préalable sur le « *qui est qui ?* » étant énoncé, la question des pratiques courantes en matière de RC dans le cadre du partenariat et celle des objectifs poursuivis peuvent être posées.

Que font les ONG en matière de RC ?

Toute organisation se caractérise a priori par un certain nombre de **valeurs** et de **domaines** d'intervention qui lui sont propres et de **ressources** qui lui permettent de remplir ses **fonctions**. Sur la base de ce constat, on peut analyser les différentes activités de renforcement des capacités autour de trois grands axes :

- **Du renforcement des ressources au renforcement des fonctions, de la structure et son autonomisation**

La logique implicite à cet axe est qu'au delà des questions de ressources, fonctions, structure, une organisation doit se donner les moyens internes de construire son autonomie.¹

Exemples de renforcement des ressources : l'appui financier direct, le don de matériel, les mises à disposition de locaux, de personnel technique, etc.

Exemples de renforcement des fonctions et de la structure : de façon générale, ce qui d'un côté relève des formations directement tournées vers les ressources humaines et de l'autre des activités qui visent à améliorer l'efficacité de l'organisation² : appui à la gestion financière, à la gestion des RH, à la capacité à gérer des connaissances et savoir-faire, à mettre en œuvre des actions ou projets plus ou moins complexes, à mobiliser des fonds, à diversifier des bailleurs, à prendre des décisions collectives, etc.

L'autonomie requiert la capacité à se manager. Ainsi la question du management des organisations se situe au cœur de la notion de RC. Ce rappel pourra paraître évident mais compte tenu de la réticence des ONG et plus généralement du secteur de la coopération à employer ce terme et à se référer à cette notion, il paraît d'autant plus nécessaire.

Un objectif essentiel du RC est de **libérer la créativité des organisations** renforcées, car celle-ci est indispensable pour acquérir une totale autonomie. Dans ce cadre, on ne se place donc pas tant au niveau des individus concernés par les activités de RC ou bien d'un projet limité dans le temps que de la structure d'organisation. Ainsi, ce ne sont pas tant les « compétences » individuelles qui sont visées que les « capacités » de l'organisation à conduire des actions. On peut par exemple former le trésorier d'une organisation à tenir une comptabilité mais cela n'a pas le même sens, *pour la structure*, de le former à simplement tenir un cahier de recettes-dépenses visant à vérifier un équilibre que de le former à tenir une comptabilité ligne à ligne, telle que nécessaire pour un projet financé par la Commission européenne.

Dans la même logique, on ne se place pas non plus seulement dans une perspective d'améliorer les capacités nécessaires à la conduite des activités actuellement en cours mais également dans une perspective de renforcer les capacités qui seront nécessaires aux évolutions futures de l'organisation, celles-ci devant être appréhendées de la façon la plus ouverte possible.

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

L'analyse de partenariats sur la durée met en évidence que les OR sont souvent construites autour d'un socle de valeurs initiales qui forment un élément déterminant de leur identité : une croyance qu'elle soit religieuse ou politique, un objectif commun vague ou précis (lutter pour ou contre la construction d'un barrage, « développer la communauté », etc.), l'appartenance à... (un groupe, un espace, une culture, une histoire commune, etc.). Sont donc

¹ On trouve ici une part de ce qui constitue l'*empowerment*.

² C'est-à-dire sa capacité à utiliser ses moyens de façon optimum.

ici concernées au premier chef des activités qui visent à consolider ce sentiment d'appartenance et d'identité : l'appui à l'organisation d'une fête annuelle, l'appui à l'élaboration de statuts, ou encore l'appui à la définition des « missions » ou valeurs essentielles, etc.

Restent que les OR sont, au cours de leur histoire, amenées à évoluer et à « se frotter » à d'autres valeurs que les leurs. Vouloir « développer la communauté » ne suffit pas, encore faut-il que les projets mis en place soient pertinents, qu'ils aient un impact positif sur les populations, autrement dit qu'ils confèrent une réelle légitimité d'intervention de l'OR aux yeux des bénéficiaires. De la même façon, si être un opérateur « du cru » constitue souvent un bon argument pour initier un partenariat entre une ONG du Sud et du Nord dans une région donnée, cette seule raison risque vite de tourner court si des résultats concrets ne sont pas obtenus. Et il en va bien évidemment de même pour un bailleur. Il faut non seulement faire preuve du savoir-faire attendu par l'autre mais également savoir-faire connaître et reconnaître ce savoir-faire.

Sont donc ici concernées tout autant les activités qui visent pour l'OR à mieux maîtriser la langue et la culture de l'autre (formation au cadre logique, intégration de la procédure budgétaire d'un bailleur, formation à la prise en compte transversale du genre, etc.) mais également ce qui va permettre de mieux communiquer autour de sa propre identité et de ses propres savoir-faire (outils de communication externe, accès à des moyens de communication, etc.) ainsi que les mesures internes d'accompagnement à ces nouveaux modes de fonctionnement.

De fait, l'enjeu implicite à cet axe est qu'au-delà de la question de l'identité initiale d'une organisation, se pose celle de sa capacité à se projeter et à s'intégrer dans le jeu des acteurs existant, et ce pour en maîtriser les règles – voire les modifier – et non pour y être le simple instrument de leurs aspirations.

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

De même que les OR ont souvent un socle initial de valeurs qui conforme leur identité, elles maîtrisent souvent aussi un ou plusieurs domaines d'intervention plus ou moins spécialisés : l'organisation de petits ateliers de couture, l'appui à la scolarisation des enfants, l'accompagnement de malades, l'approvisionnement d'un quartier en eau potable, etc.

Sur ce point également, les OR sont bien souvent amenées à évoluer et à réviser leurs propres domaines d'intervention. De maître d'œuvre de micro-projets, elles se retrouvent responsables de projets et de programmes : telle organisation initialement spécialisée dans le développement de jardins collectifs se retrouve ainsi à faire du développement communautaire, puis de la lutte contre la pauvreté ; telle autre se retrouve prise et portée par l'extension de l'épidémie de HIV, et non seulement forcée de se restructurer régulièrement mais aussi interrogée presque au quotidien sur la pertinence de ses choix face à l'évolution de l'épidémie et à celle des services publics nationaux.

Dans ce second temps, la question n'est donc plus celle de simplement maîtriser plus ou moins bien un domaine d'intervention mais bien d'être en mesure de positionner l'organisation par rapport à l'évolution d'un contexte très général, qui mêle tout autant considérations politiques et économiques que sociales, le tout en préservant et en renforçant l'objet social de l'organisation. Dans de telles situations, les capacités requises par une organisation ne se si-

tuent donc plus tant au niveau opérationnel et technique qu'au niveau analytique et stratégique.

Tout ceci renvoie donc à un troisième champ d'activités de RC par le biais duquel il s'agit d'appuyer les OR à mieux comprendre leur propre contexte, à s'y inscrire durablement et in fine à le modifier. De fait, il relève d'expertise-conseil de haut niveau que ce soit au plan scientifique et technique ou stratégique, et par le biais de missions d'appui ou de formations longues.

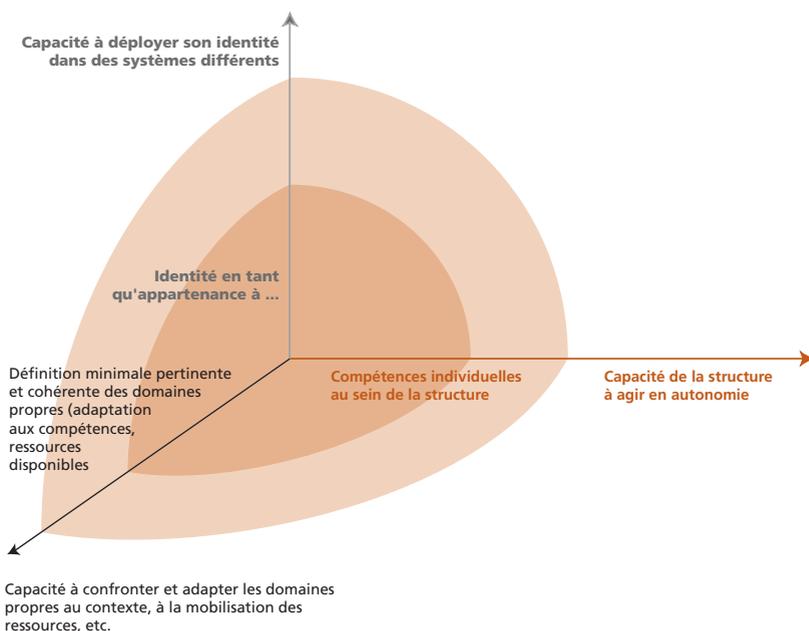
Pour les organisations qui se présentent en tant que voix d'expression de la société civile, l'enjeu du renforcement est, à ce stade, que la part nécessaire de « professionnalisation » qu'implique cet axe ne se fasse pas au détriment des valeurs et missions qui constituent l'identité intrinsèque de l'organisation³.

Ainsi, l'importance accordée à la prise en compte du contexte global dans lequel évoluent les OR replace clairement la question du RC dans le champ socio-politique. En ce sens, il s'agit donc bien d'affirmer ici que le RC ne se limite pas à des besoins opérationnels et fonctionnels propres à toute forme d'organisation mais de rappeler que les ONG se positionnent par nature sur un plan politique : celui de l'organisation des modalités d'expression de la société civile⁴. C'est donc in fine à ce niveau que situe l'enjeu du RC.

³ Est ici en jeu un second aspect de l'empowerment.

⁴ Et ce même si les voies d'expression de la société civile ne se limitent bien évidemment pas aux seuls canaux des ONG.

Les trois axes de renforcement de capacités d'une organisation



Quelle place et quel rôle pour l'organisation d'appui ?

Il peut paraître surprenant de poser cette question de la place et du rôle de l'organisation d'appui, (ici implicitement du Nord). C'est en effet habituellement la place et le rôle des OR, (implicitement du Sud), qui généralement fait l'objet de toute l'attention. Or une part essentielle des difficultés rencontrées dans la conduite des activités de RC se situe justement au niveau des organisations d'appui.

Passons ici sur le problème de compétences internes de l'organisation censée offrir son appui en faisant l'hypothèse que ces compétences existent ou sont pour le moins mobilisables par l'OA. Restent par ailleurs deux problèmes majeurs : la clarification du rôle des ONG du Nord dans les rapports Nord/Sud et la capacité d'évolution interne et d'adaptation de la part de l'OA.

- **La clarification du rôle des ONG du Nord dans le rapport Nord/Sud**

Cette redéfinition est à la fois nécessaire et amplement reconnue. Dans la mesure où on assiste à une multiplication des acteurs du Sud et où ceux-ci font évoluer leur rôle, notamment en lien ou suite à la mise en œuvre de programmes de RC, les ONG du Nord sont amenées à repenser et redéfinir leur propre rôle, notamment autour de fonctions de plaidoyer et de médiation entre acteurs de différentes natures, sur les problématiques de développement.

- **Se placer en situation de renforcement des capacités requiert une réelle capacité d'évolution interne et d'adaptation de la part de l'OA**

Parce qu'il faut faciliter des échanges d'expérience, se positionner différemment au sein d'un réseau, être en mesure de proposer de l'appui-conseil, gérer autrement des fonds d'appui etc., les ONG françaises font le constat que leurs propres organisations doivent nécessairement évoluer du fait même de leurs interventions en RC.

De la théorie à la pratique : « c'est pas si simple ! »

Une organisation d'appui (OA), Tous contre la pauvreté, a entrepris le renforcement d'une organisation partenaire (OR), qui nécessite la mobilisation d'un expert spécialisé. L'OA doit faire appel à un consultant externe :

- a) elle ne connaît pas de consultant et sa « culture » interne fait qu'elle ne sait pas comment traiter avec cet animal rare ;
- b) elle en connaît quelques-uns mais rien n'est défini quant à qui doit traiter avec l'animal en question : le chargé de projet, son responsable, différents intervenants liés au suivi ? Et notamment qui doit traiter de quoi : les objectifs, la négociation financière, *in fine* qui décide et de quoi ? Du principe que c'est bien ce consultant qui est retenu ? De ses honoraires et des conditions de la mission ? Des modalités de paiement ?
- c) la mission est mise en place mais nécessite un minimum de logistique : qui en décide ? Une assistante ? Le responsable ?
- d) le chargé du dossier est un rusé renard qui, avant même de mettre tout cela en route, s'est rapidement rendu compte que ces questions allaient se poser et nécessitaient des procédures internes qui ne correspondent pas au mode habituel de fonctionnement de son organisation. Il s'interroge : Est-ce que je lance cela en douce ? Est-ce qu'au contraire j'alerte mon responsable de tous ces problèmes qui seront à traiter ? Mon responsable a-t-il d'ailleurs les moyens d'y répondre ? Ne faut-il pas tout de suite « monter au-dessus » ?
- e) tout a bien été fait en temps et en heure (car on arrive toujours à s'arranger) mais M. Dupont, honorable membre fondateur, ex-président, généreux donateur et par ailleurs membre du Conseil d'administration apprend la chose et s'insurge : « Mon organisation n'a pas été créée pour fonctionner avec des consultants mais avec des bénévoles. Il n'y avait qu'à chercher quelqu'un d'autre... ! » Annulation. Retour à la case départ. Report de plus de six mois non seulement de la mission mais des activités qui en découlent. Décision du CA de limiter ce type d'intervention qui pose de réels problèmes et recentrage sur le « cœur de notre mission » et sur « des actions concrètes et matérielles de développement plutôt que le soutien à des organisations dont finalement on ne sait plus très bien ce que c'est et ce qu'elles font ! ».

Le RC mené dans le cadre d'un partenariat apparaît dès lors comme une **co-construction**, une dynamique d'**évolution conjointe**.

L'ampleur de cette évolution semble cependant sous-estimée : au-delà de la mise en place de nouvelles fonctions opérationnelles, ce sont en effet souvent de nouvelles ressources humaines qu'il faut mobiliser en interne ou en externe mais aussi et peut-être surtout de nouveaux modes de gestion budgétaire, de prise de décision, de gestion du travail qu'il faut instaurer. Bref, ce sont les modalités mêmes du management et de la culture interne qu'il faut au mieux modifier... et parfois bousculer ! Les agents direc-

tement impliqués en prennent rapidement conscience. La hiérarchie et l'ensemble de la structure, notamment dans sa partie associative, parfois beau-

coup plus lentement. Le *serpent se mord en quelque sorte la queue* : d'une façon ou d'une autre, renforcer les capacités d'un acteur du Sud requiert le renforcement des capacités de la structure d'appui.

Travailler sur la gouvernance et la démocratie

Pour certaines ONG françaises, travailler au renforcement des organisations n'a de sens qu'à une double condition : celle d'améliorer les pratiques internes des OR en matière de participation de leurs membres aux décisions d'orientation et de gestion ou en matière d'égalité

hommes/femmes dans les instances de décision, et celle de contribuer à l'expression de la société civile, notamment en faveur de la démocratie. L'ensemble des actions de RC mises en place auprès d'un partenaire doit donc d'une manière ou d'une autre répondre à ce double objectif. Au-delà de l'énoncé de ces principes, il reste cependant à préciser comment ceux-ci sont traduits en actions de renforcement et sur quelle base car cela reste encore peu clair.

En guise de conclusion, trois axes de travail et de réflexion semblent aujourd'hui mériter d'être approfondis en vue de disposer d'outils et méthodes mieux adaptés aux partenaires et partenariats :

1. Y a-t-il un intérêt à définir des grands types d'organisations partenaires et des voies d'évolution possibles et comment en tenir compte pour mieux adapter les outils et méthodes de renforcement à leurs besoins ?
2. Quelles modalités d'organisation et de fonctionnement propres aux ONG intervenant en appui apparaissent aujourd'hui comme bloquantes et comment modifier ces modes de fonctionnement pour mieux répondre aux besoins tout en préservant leurs objectifs stratégiques ?
3. Comment mieux adapter les outils de contractualisation entre OA et OR pour répondre aux besoins spécifiques du renforcement des capacités ?

Quelques éléments d'analyse des pratiques des ONG françaises en matière de RC

La mise à plat des outils et méthodes actuellement employés par un certain nombre d'ONG françaises dans leur travail de RC permet de mettre en évidence les éléments de réflexion suivants :

- Malgré la diversité des ONG, on note une relative homogénéité dans les outils et démarches employés. Ceci semble confirmer l'existence du RC en tant que champ d'intervention de plus en plus présent – à des degrés variables – dans les pratiques actuelles des ONG françaises.
- L'adaptation systématique des outils de RC aux besoins et conditions spécifiques des partenaires apparaît comme une nécessité.
- Les approches mises en œuvre par les ONG qui interviennent en appui semblent dans la plupart des cas relativement proches et partagées. Elles restent cependant méthodologiquement et conceptuellement très peu formalisées ce qui – sans l'empêcher – n'aide certainement pas à clarifier les enjeux et engagements avec les partenaires, et donc la nature du partenariat.
- Même si les outils existent, sont souvent connus et parfois utilisés, l'analyse formelle des besoins des partenaires semble rester le parent pauvre des démarches actuelles. Cette situation est probablement à mettre en lien d'une part avec les questions de méthodologie mentionnées ci-dessus et d'autre part avec les difficultés matérielles des ONG pour assurer un suivi régulier et approfondi de leurs partenaires.

Méthodologie pour le renforcement d'un partenaire

Pierre-Michel Rosner – GRET
Pôle Développement institutionnel, Acteurs, Territoires

Les six étapes-clés de la construction d'un programme de renforcement des capacités dans le cadre d'un partenariat

Le texte qui suit n'a pas la prétention de fournir clé en main une méthode achevée pour concevoir un programme de renforcement des capacités. Il se limite à exposer des étapes importantes d'un processus de RC¹. Celui-ci ne se déroule jamais de manière linéaire, mais plutôt selon un processus de va et vient entre les différentes étapes.

Etape 1 : mener un diagnostic initial

Point de salut sans un diagnostic minimal, dont les formes peuvent varier, afin de positionner l'organisation dans son contexte : situation géographique, sociale, politique, économique du pays, des populations-cibles, des autres acteurs.

Entre le diagnostic proprement dit, conçu spécifiquement et « scientifiquement », les visites de terrain, missions, rapports d'évaluation... tout élément susceptible de fournir de l'information sur le contexte et l'organisation concernée semble bon à prendre. Le choix de la méthode renvoie ensuite plus à des questions de disponibilité en temps et en ressources.

Etape 2 : réaliser un bilan de l'histoire commune

Si le RC doit être conçu comme une évolution, une dynamique de transformation de l'OR, il semble alors nécessaire de se placer sur le champ de l'histoire et de faire le bilan de ce qui a déjà été réalisé (ensemble ou pas) afin de formaliser une prise de conscience commune.

- *Qu'est ce qui a été fait ensemble ?*
 - *Comment cela s'est passé ?*
 - *Quel a été l'impact de la collaboration ?*

¹ Etapes identifiées lors de l'atelier de capitalisation organisé par Coordination SUD en novembre 2005.

- *Qu'est ce qui a été fait mais séparément ?*
 - *Comment cela s'est passé ?*
 - *Pourquoi ne l'a-t-on pas fait ensemble ?*

Serait-on intéressé à élargir les actions communes ?

Quelles sont finalement les valeurs communes ?

Souhaite-t-on continuer de travailler ensemble, et sur autre chose que des projets de terrain ?

Autant de questions souvent implicites auxquelles il faut ici apporter une réponse explicite. A ce stade, on ne peut se satisfaire du faux semblant.

Etape 3 : mener un diagnostic organisationnel

Il ressort clairement des discussions entre ONG françaises que, dans l'idéal, le travail de RC se situe surtout au niveau de la structure des organisations et non au niveau des individus. Sur cet aspect, plusieurs méthodes sont efficaces : analyse des forces, faiblesses, opportunités, menaces ; analyse de la vision stratégique, de la gestion, du management (des ressources financières, humaines, des processus de décision, etc), de la communication, etc. Techniquement le champ du RC apparaît donc finalement comme peut être pas si éloigné de la question du management dans les entreprises privées, même si les objectifs finaux sont bien évidemment en partie autres.

Un outil : La typologie des organisations

Impossible de renforcer quelque organisation que ce soit sans comprendre ce qu'elle est, comment elle fonctionne et ses spécificités. Le diagnostic de l'OR apparaît donc comme un préalable à toute intervention. Mais les outils de diagnostic des organisations tiennent souvent du pense-bête ; ils offrent une liste de grands thèmes, parfois les clés sur la façon de les aborder, plus rarement les concepts utiles pour interpréter les résultats.

Pour adapter le RC à une organisation, l'aspect clé à appréhender porte sur ce qui fait sa spécificité actuelle et potentielle. En ce sens, le fait de disposer d'une typologie des ONG constitue un outil d'analyse auquel on peut se référer. Sans entrer ici dans le détail de l'analyse et des façons de s'y prendre, il paraît ainsi pour le moins utile de pouvoir distinguer au minimum :

- Le niveau de structuration de l'organisation. Par exemple : est-ce une organisation de base ou une organisation à la structure plus ou moins consolidée ?
- Le type d'activités. Par exemple : est-ce une ONG spécialisée ou une structure d'appui ?
- Le mandat. Par exemple : est-ce une ONG qui évolue vers le bureau d'étude ? Vers l'organisation politique ou syndicale ? Ou encore vers l'acteur social capable de peser sur la définition d'une politique nationale ?

A chacun ici de construire sa propre typologie et de définir sa propre terminologie en fonction des types d'organisations partenaires avec lesquels il travaille habituellement. Il n'en demeure pas moins que cet effort de catégorisation initiale constitue le moyen pour, non pas mettre les partenaires dans des cases, mais justement pour envisager les possibilités de les faire évoluer.

Dernier point à souligner sur la démarche de diagnostic : participatif ou pas ? Il s'agit d'un débat récurrent et souvent mal posé. Que le diagnostic soit ou non participatif, l'OA et l'OR auront de toute façon à négocier les enjeux et objectifs du RC et si possible à les contractualiser (voir ci-après). Et c'est bien cette

discussion là qui est essentielle, plus que la méthode employée pour l'analyse. Le fait de conduire un diagnostic participatif peut dès lors parfaitement servir à initier ce débat, à condition toutefois d'une part de le mener à son terme (jusqu'à un accord) et d'autre part, comme pour toute démarche participative, de ne pas oublier que chacune des parties est « en devoir » d'avoir sa propre analyse de la réalité et de la faire évoluer dans la discussion avec l'autre partie. Se pose donc ici une question de savoir-être qui est essentielle.

Etape 4 : identifier l'objectif du RC

Dans le domaine de la solidarité internationale, la démarche de RC d'une organisation se situe à la jonction entre populations, commanditaires, contexte socio-économique et environnement institutionnel.

Si le RC peut faire l'objet d'actions spécifiques, il ne constitue pas pour autant un objectif en soi. Il s'agit d'un moyen pour « faire mieux » dans le cadre d'autres projets ou actions menés par ailleurs par l'OR. Dans cette perspective et avant de se lancer dans le renforcement d'un partenaire, il semble indispensable de revisiter certaines questions qui relèvent des projets de terrain plus classiques :

- *Quels sont les besoins des populations ? Est-ce que l'OR y répond, apporte quelque chose ?*
- *Quel est le contexte général d'intervention du partenaire ? En quoi les actions du partenaire sont-elles pertinentes par rapport à ce contexte, que ce soit au plan économique, social ou politique ?*
- *Quelle est l'offre institutionnelle déjà existante ? Autrement dit, existe-t-il localement des intervenants potentiels autres que l'OR ? Qu'est-ce que l'OR apporte ou apporterait de plus ? Pourquoi celle-ci et pas une autre ?*
- *A quel point l'OR répond-elle aux attentes des bailleurs ou commanditaires ? Est-il nécessaire de la renforcer ne serait-ce que pour prétendre continuer à mener avec lui d'autres activités ?*

Dans le cadre de partenariats menés sur la longue durée, il est important de préciser que les réponses apportées ici n'importent pas seulement pour leur contenu mais aussi pour les valeurs qui les sous-tendent. Par exemple, il peut être parfaitement légitime qu'une OA s'engage à renforcer l'un de ses partenaires même si elle fait le constat que cette OR mène des actions assez peu pertinentes, qui ne répondent que très moyennement aux besoins de la population, alors que d'autres organisations présentes localement répondent mieux à ces besoins, qui plus est avec la confiance de leurs bailleurs. Dans un tel cas, c'est l'existence de valeurs communes qui sous-tendent le maintien d'un axe stratégique de partenariat qui va être déterminante.

Etape 5 : co-construire un accord

La notion de co-construction des programmes de RC est essentielle en termes de « façon de faire ». Par co-construction, on entend ici que le programme de RC doit être élaboré conjointement dans le cadre d'une démarche où chacun, OA et OR, expose et explicite ses demandes, propositions, objectifs et contraintes de mise en œuvre. Il s'agit donc parvenir à déterminer le programme de RC par un ensemble d'échanges et de va-et-vient entre demandes, propositions et contre-propositions.

Ainsi décrite, la démarche semble évidente. Mais il est peut-être nécessaire de rappeler le préalable, à savoir que le renforcement des capacités implique né-

cessairement une asymétrie entre les deux partenaires, l'un étant dans une position d'appui et l'autre d'être renforcé. L'un est donc, au moins sur certains points, dans une position d'expertise et de savoir-faire tandis que l'autre est dans une situation de besoin, plus ou moins explicite, plus ou moins ordonné, plus ou moins formalisé. La réussite de cette phase tient dans la capacité à éviter deux écueils : celui de la toute puissance de l'OA qui imposerait sa solution au nom de l'expertise, et celui de la *shopping-list* de besoins de l'OR exprimés au nom de la pratique quotidienne, l'une et l'autre organisation ayant quelques raisons de croire « qu'elle sait ce qui est utile et nécessaire ». C'est donc cet affrontement de deux croyances qu'il faut ici éviter par de l'écoute et de l'explicitation des positions. Pas si simple, notamment pour l'OA, qui tout en étant dans ce dialogue, est censée apporter un point de vue nourri par l'expérience. En ce sens, c'est la façon de faire et donc le mélange entre savoir-faire et savoir-être qui vont être déterminants.

Etape 6 : définir « qui fait quoi ? »

On retrouve ici encore des éléments habituels à tout type de projet. Il vaut cependant la peine de les rappeler car s'il est souvent possible de délimiter et scinder des champs d'intervention et de responsabilité de chacune des organisations du Nord et du Sud dans le cadre d'un projet de terrain (par exemple par composante), le fait de travailler au renforcement d'une structure touche nécessairement à ce qui fait son identité et induit par conséquent des relations beaucoup plus étroites et imbriquées entre les différentes parties impliquées. La question du « *qui fait quoi ?* » est donc beaucoup plus complexe.

Dans ce cadre, le fait de préciser les intervenants et responsabilités oblige à clarifier point par point la relation entre l'OA et l'OR.

- Au-delà du seul contenu des activités, préciser quelles sont les compétences nécessaires à leur réalisation.
- Valider que ces compétences sont bien présentes au sein de l'OA. A défaut, il s'agit alors de vérifier si ces compétences existent et sont accessibles en externe.
- Vérifier si elles pourront effectivement être mobilisées selon des procédures opportunes, maîtrisables et (à peu près) conformes au fonctionnement habituel de l'OA et de l'OR.

Ces trois aspects – des compétences disponibles, accessibles et gérables – ne peuvent être abordés par l'OA sans une vision neutre et distanciée de son propre fonctionnement interne et de ses capacités réelles de mise en œuvre. Il ne sert en effet à rien de prétendre et promettre d'intervenir sur un domaine où les compétences nécessaires ne sont pas disponibles en interne, existent en externes mais ne peuvent être mobilisées que difficilement du fait de processus de décision ou de gestion inadéquats, pas plus d'ailleurs que de se tourner in fine vers des solutions qui répondent à toutes les contraintes sauf ... celle de la compétence recherchée.

Deux outils de base semblent ici utiles pour mieux appréhender le type de relations entre une organisation d'appui et une organisation renforcée : un outil analytique, le système d'acteurs et un outil opérationnel, le contrat.

L'analyse du système d'acteurs

Aucun mode de relation entre une OA et une OR ne constitue en lui même un modèle à reproduire. Toute relation est a priori unique et doit être réfléchie dans sa spécificité.

Ceci étant, il est utile, là encore, de disposer de références sur les divers modes de relation que peut prendre le RC dans le cadre d'un partenariat. Les exemples ci-dessous illustrent à cet effet trois formes distinctes d'interrelations.

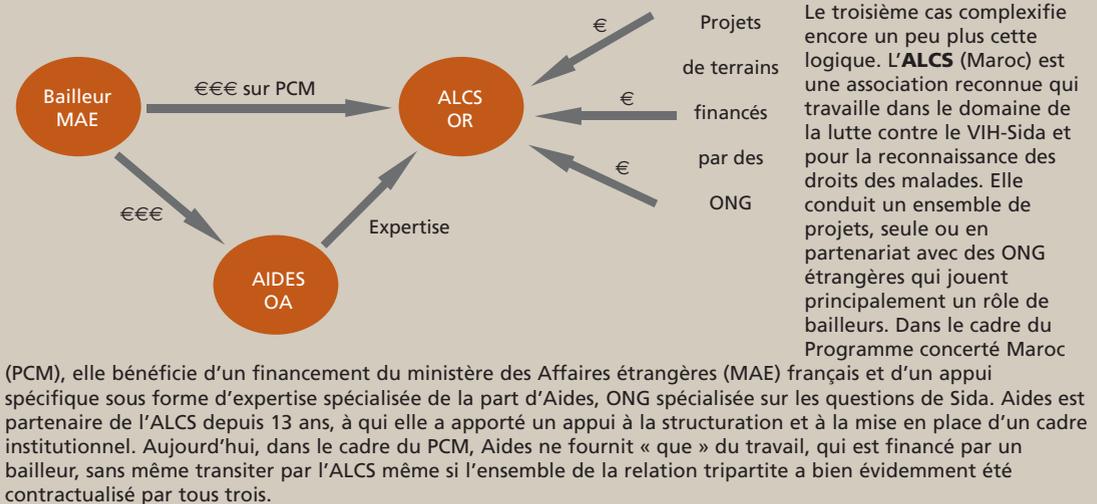
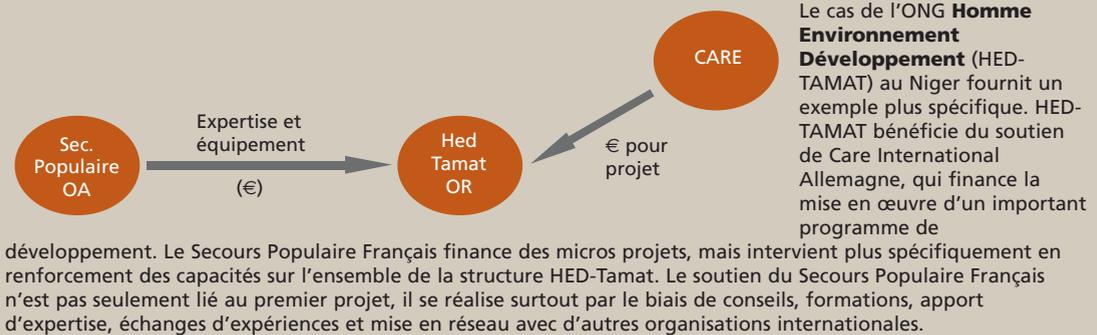
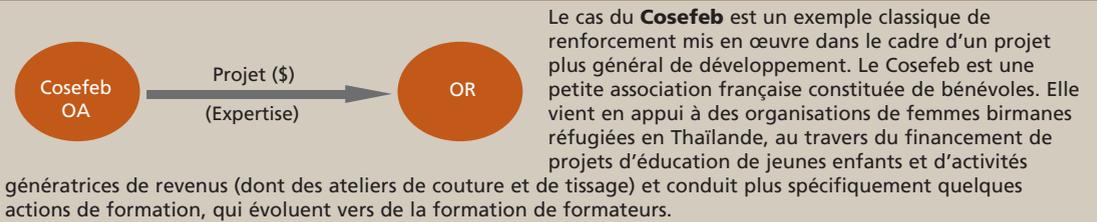
Au-delà des références que fournissent ces trois cas, l'intérêt de ces schémas² est d'attirer l'attention sur la globalité du système d'acteurs dans lequel s'inscrivent les actions de RC. Cela inclut au premier chef l'OA et l'OR mais éventuellement aussi d'autres acteurs qu'on oublie souvent de mentionner alors qu'ils jouent un rôle complémentaire essentiel dans le processus de RC.

Au-delà des particularités propres à chacun des cas particuliers présentés, on peut relever les points suivants :

- **La diversité des donneurs d'ordre.** Même si toutes ces activités sont conduites dans le cadre de relations de partenariat et ont été concertées de part

² Les schémas ont volontairement été simplifiés.

Trois formes distinctes d'interrelations



et d'autre, il est clair que le statut de donneur d'ordre n'est pas identiquement partagé. Dans le cas du Cosefeb, les actions de RC sont clairement déterminées par le domaine de spécialité des projets menés par l'ONG qui offre son appui. Dans les deux autres cas, on a affaire à un travail plus global sur la structure et donc moins contraint par les projets et donc par les caractéristiques des ONG qui les financent. Le RC devient alors un projet à part entière, négocié comme tel.

- **Qui paye, qui décide et qui fait ?** Le bailleur n'est pas nécessairement celui qui réalise, ni même le décideur. Le cas de l'ALCS est en ce sens parlant. En schématisant à outrance : le MAE finance l'ALCS, l'ALCS décide et l'OA fait. La réalité est évidemment plus complexe, les décisions plus partagées, etc. En tout cas, le fait de représenter les différents acteurs en présence sous forme d'un schéma permet de montrer qu'on a affaire à un système où paiement, travail et décision ne sont pas nécessairement confondus. Pour être exhaustif, il faudrait ensuite rentrer dans le détail des mécanismes de délégation.
- **Des modalités variables de RC :** Les activités et les modalités d'intervention (financement, équipement structurel, accompagnement de projet, etc.) de ces organismes d'appui sont variées et s'inscrivent toutes, a priori, dans le champ du renforcement des capacités.

La contractualisation du renforcement de capacités

Un programme co-construit, doit être formalisé par la signature d'un **contrat**¹ précisant les objectifs et résultats de transformation de l'OR et les moyens (financiers, RH, matériel, etc.) que chacune des organisations s'engage vis-à-vis de l'autre à apporter dans un délai donné. Sur ce point deux difficultés.

La première difficulté concerne les délais, sachant qu'il s'agit ici de s'engager sur une dynamique de transformations dans un champ sociologique et humain. Or sur ce plan, rien de plus difficile à prévoir. Une dynamique de mobilisation pour ou contre un projet peut constituer un puissant accélérateur à l'organisation d'une instance collective. Mais elle peut dans le même temps conduire à survaloriser certains de ses objectifs dans sa structuration. En dehors d'un événement mobilisateur fort, la structuration d'une organisation va par ailleurs généralement à l'encontre de pratiques et habitudes déjà acquises, en interne ou en externe, et suscite donc souvent une opposition conservatrice à ces pratiques. Dans ce cadre, s'engager sur des délais de mise en œuvre n'est déjà pas toujours évident. S'engager de part et d'autre sur des délais de résultats l'est encore moins.

Seconde difficulté : Pour l'OA, il faut bien souvent contractualiser sur de l'implicite. Pour l'OR, l'objectif de changement est explicite et constitue de fait le cœur même du contrat. A l'inverse, on a vu que si elle souhaite s'adapter étroitement aux besoins et contraintes de l'OR, l'OA va ici être contrainte de définir des modalités d'appui qui – à moins évidemment de ne s'engager que sur des actions prédéfinies et pré-formatées dont la mise en œuvre est déjà rodée dans sa propre structure – seront spécifiques au programme, que ce soit quant à leur contenu ou leur gestion. Dans une telle situation, l'OA se trouve donc face à un dilemme : soit le contrat mentionne explicitement ces nécessités (et objectifs) de changement à son propre fonctionnement interne, soit il les passe implicitement sous silence. La première solution, celle de l'explicitation, semble à première vue préférable... sauf qu'elle est rigoureusement impraticable. Elle suppose en effet qu'à chaque programme de renforcement des capacités mis en œuvre par une OA, la direction de cette OA s'engage à instaurer de nouvelles

² Voir outil page 40.

procédures internes de mise en œuvre et gestion cohérentes avec ce programme. Une façon de contourner cet obstacle consiste donc à considérer ces obligations d'adaptation de l'OA comme implicites et, pour l'essentiel, à les laisser hors du contrat lui-même tout en les abordant verbalement. Elle consiste par ailleurs pour l'OA à accepter d'avoir un fonctionnement qui, en interne, relève de l'adhocratie, c'est-à-dire que la direction reconnaisse aux échelons opérationnels le droit et la capacité de s'auto-organiser en fonctions des projets et opportunités d'action qui se présentent, et leur délègue sur ces dossiers l'essentiel des compétences de décision et de gestion.³

Quelques exemples d'outils de RC

Ayant tenté de délimiter le champ du renforcement des capacités, son rôle et la façon de s'y prendre pour bâtir un programme, nous allons maintenant lister différents types d'outils sur lesquels il s'appuie et leur associer certains avantages ou inconvénients, qu'ils soient liés à leur nature, à leurs domaines ou à leurs conditions d'utilisation.

La liste présentée ci-après ne prétend pas être exhaustive mais aide à dresser un rapide état des lieux qualitatif des pratiques actuelles telles qu'elles sont mises en œuvre et perçues au sein de la plupart des OA.

Le financement : Envisagé ici sous l'angle de l'appui au fonctionnement de la structure centrale (location de locaux, achats de matériel, paiement de salaires...). Financer les partenaires est souvent considéré comme le premier acte d'appui pour permettre à ceux-ci de vivre ou survivre. On peut évidemment en contester le bien-fondé car une structure durable doit être en mesure de s'assumer financièrement et ce dès ses débuts. Reste que nombre d'organisations doivent franchir des étapes de développement (par exemple du bénévolat au salariat puis au professionnalisme) et que des coups de pouce ponctuels sont parfois utiles. Toujours enclins à financer des réalisations matérielles, les bailleurs sont par ailleurs souvent réticents à financer les coûts de structure.

Les formations. Même si on travaille sur des structures, il est clair que le renforcement de leurs capacités passe par une amélioration des compétences individuelles. Ceci étant, la suite démontre qu'il ne s'agit bien ici que d'un outil parmi d'autres. En outre, si les stages et formations universitaires font bien partie de l'arsenal courant, on notera que l'accent est plutôt mis sur des formations ciblées et professionnalisantes. Elles peuvent certes être théoriques, mais de préférence spécifiques, servir à l'ensemble de la structure (par exemple : savoir formuler un projet, former un comptable) et si possible être répliquables (par exemple : former des formateurs).

Les échanges, visites, voyages d'études, mises en réseau. L'idée essentielle est de donner à connaître et à réfléchir plutôt que donner une solution clé en main. On notera toutefois qu'à défaut d'accompagnement, l'OR risque dans le meilleur des cas « d'avoir fait un beau voyage », « d'avoir vu des gens et expériences intéressantes ». Comment transformer ces rencontres en expérience utile à l'action concrète de l'OR ? Au-delà du choix des rencontres à promouvoir et à organiser matériellement, l'expérience montre que c'est dans ce travail spécifique d'accompagnement (avant et surtout pendant et après) que se situe véritablement la plus-value des échanges et visites. Ceux-ci ne seraient en quelque sorte que le support à cet autre travail.

Les contrats, documents de projets, conventions, guides de procédures, chartes déontologiques, etc. Ces documents sont fréquemment cités par les ONG

² Le terme d'adhocratie est de Henry Mintzberg (Mintzberg, 2004). La réflexion sur les formes d'organisation est encore peu développée au sein des ONG qui, selon la terminologie de Mintzberg oscillent entre des formes de type *ad-hoc*, *politique*, ou *missionnaire*. La difficulté à trouver des formes d'organisation pertinentes est probablement encore accentuée, en tout cas en France, par le statut associatif qui, au plan juridique, rend le Président et le Trésorier seuls responsables de la gestion des activités. La délégation de gestion ne peut donc ici n'être qu'implicite.

comme des outils de renforcement des capacités à part entière, alors qu'ils en sont par nature le produit ou le résultat. Ce paradoxe traduit un mode de fonctionnement de la plupart des ONG : de fait, le processus de formalisation (au moment de l'élaboration des documents) constitue en soit un élément central du renforcement de capacités des partenaires.

■ Deux remarques générales peuvent être tirées de cette liste d'outils utilisés par les ONG françaises. La première est que la gamme des outils de RC envisagée et actuellement mise en œuvre par les ONG apparaît, au moins en termes qualitatifs, comme relativement étendue. Le fait de ne pas disposer de statistiques sur les pratiques réelles ne permet malheureusement pas d'appréhender les répartitions réelles. La seconde renvoie à ce qui peut paraître une confusion entre les moyens (les visites, les réunions formelles et informelles...) ou les résultats (un document stratégique) et les fins (le travail de renforcement proprement dit, l'accompagnement, l'élaboration de..., etc.). Les ONG auraient besoin d'explicitier la nature exacte de leur travail de renforcement. Manque de références théoriques pour définir ce que représente vraiment ce travail ? Ou manque de reconnaissance institutionnelle de la nature de ce travail face aux objectifs d'appui au développement ? La question mérite en tout cas d'être posée.

Les études, capitalisations, guides techniques, compte-rendu d'analyses de situation. Ils sont ici envisagés comme des outils pour ouvrir des débats internes sur les façons de travailler et améliorer ces méthodes.

L'expertise et l'appui conseil, qu'ils soient de nature globale et portent sur l'ensemble de la structure, ou techniques et spécialisés en lien avec une activité précise, ce sont des moyens efficaces pour accompagner le changement.

L'appui à la communication interne et externe, par la publication de plaquettes ou documents, l'organisation de séminaire ou atelier, l'identification de circuits de communication ou de contacts, etc.

La mise à disposition de personnel, comme moyen de soutien à la structure par le biais de RH financées par ailleurs.

Remarques spécifiques sur l'utilisation des outils

Les différents outils ne présentent pas, de par leur nature, des avantages ou inconvénients intrinsèques. Ce sont les conditions de mise en œuvre de ces outils qui peuvent entraîner plutôt certains avantages ou plutôt certains inconvénients.

- **Le danger de l'uniformisation.** Le constat précédent conduit à raisonner l'emploi des outils au cas par cas, OR par OR, domaine par domaine, et de manière non uniforme. La mise en œuvre de modules pré-définis semble sur ce point à éviter, notamment en matière de formation, et ne correspond pas aux pratiques.
- **Préciser les niveaux d'exigences selon les types d'OR.** Même si les appuis doivent être adaptés à chaque organisation, il semble utile de développer une réflexion plus systématique sur la nature et le contenu des différents types d'appui en fonction du degré de structuration des OR avec lesquelles travaillent les OA.

Par exemple, il semble évident que faciliter la communication externe d'une organisation de base qui a encore du mal à préciser ses objectifs et son identité ne constitue probablement pas une priorité. A l'inverse, continuer à former du personnel de base au sein d'une organisation déjà très structurée et capable de mener plusieurs gros projets renvoie peut-être plus à des problèmes de gestion des ressources humaines qu'à de simples questions de compétences. Dans la même logique, former un comptable auprès d'une petite OR qui ne reçoit que des fonds privés d'une ONG ne requiert pas le même degré d'exigence que former le même comptable 15 ans plus tard lorsque cette OR mène plusieurs projets cofinancés par la Commission européenne.

- **Clarifier les possibilités d'intervention de l'OA.** Si les besoins des OR ne sont pas de même niveau selon leur degré de structuration, les capacités de

réponse des OA ne sont pas non plus nécessairement identiques ni sur tous les thèmes, ni aux différents niveaux. Savoir sur quels domaines et avec quels outils il est légitime d'intervenir, savoir à défaut passer le relais, disposer pour cela des procédures nécessaires... C'est dans ce cadre que les outils de renforcements sont efficacement mis en œuvre.

- **Des outils structurants et transversaux.** En matière de RC, les outils employés présentent à la fois l'intérêt et le risque de provoquer des effets qui sont structurants et transversaux. Par exemple, une formation au diagnostic, la mise en place d'une cellule d'évaluation ou encore le développement des capacités de communication externe vont nécessairement conduire l'OR à développer ses champs d'activité en ces domaines et très probablement à modifier l'ensemble de ses actions. C'est à la fois l'intérêt de ce type d'intervention et ce qui est recherché mais c'est en même temps le risque qui les accompagne. Risque, car sur ce point, le droit à l'erreur est limité. Telle organisation qui n'aura pas pris le bon virage, ou l'aura mal pris, risque en effet de périliter faute de ne pas s'être renforcée sur le bon domaine, ou de ne plus répondre à un besoin qui a été sous-estimé.
- **Des formations... à raisonner précisément.** Le domaine de la formation apparaît comme beaucoup trop vaste pour être traité ici d'une façon qui ne pourra être que superficielle. Sont en cause des questions de domaine (technique, organisationnel, scientifique), d'objectif visé (pleine maîtrise de savoirs, savoir-faire et savoir-être ou simple connaissance de références), de méthodes d'apprentissage (théorique, par l'expérience...), de calibrage des niveaux à atteindre, de modalités de formation (courte, longue, sur le terrain...), etc. qui renvoient de manière générale aux techniques de l'ingénierie de formation. Ce qui précède tend en tout cas à prouver que les besoins et enjeux du renforcement couvrent une gamme d'activités potentielles de formation d'une ampleur largement sous-estimée par les ONG il y a quelques années encore.

Contractualisation du partenariat

The background is a solid orange color. It features several large, curved, overlapping lines in a lighter shade of orange, creating a sense of movement and depth. The lines are positioned primarily in the lower half of the frame, with one line curving from the bottom left towards the right, and another curving from the top right towards the bottom left.

Les outils de la contractualisation : enjeux et limites

Pourquoi contractualiser ?

Qu'il s'agisse d'un projet de défense des droits économiques, sociaux et culturels, d'un projet de renforcement de capacités ou d'un projet opérationnel tourné vers des bénéficiaires, la contractualisation vise à s'assurer que les objectifs du partenariat et les moyens définis sont partagés par les différents partenaires. En dessinant un jeu entre les partenaires et en clarifiant les engagements, la contractualisation permet d'établir « noir sur blanc » les responsabilités de chacun vis-à-vis des bénéficiaires, des financeurs, des autorités et entre partenaires.

Les ONG utilisent différents termes pour désigner les documents qu'elles utilisent avec leurs partenaires pour formaliser leurs accords : convention, contrat, *agreement*, *memorandum of understanding*, etc.. Parmi ces différents documents, on distingue principalement deux outils qui répondent chacun à des objectifs distincts.

- Un accord général qui s'inscrit dans la durée. Il présente la dimension stratégique du partenariat. On le nommera **convention cadre**.
- Un accord plus spécifique et ponctuel qui précise le **comment** on travaille ensemble, il est lié aux objectifs de réalisation du partenariat. On l'appellera **contrat**.

Principales caractéristiques des deux outils		
	La convention cadre	Le contrat
Objectif	Elle formalise la volonté de travailler ensemble, fixe le cadre général de la relation	Il précise le contenu du partenariat, les engagements pris par chacun et les échéances
Champs	Elle couvre la dimension stratégique et institutionnelle du partenariat	Il couvre le champ de l'opérationnel
Durée	Elle inscrit le partenariat dans la durée	Il couvre une action ponctuelle limitée dans le temps
Niveau de contractualisation	Une bonne convention doit permettre d'évoluer et ne pas enfermer la relation de partenariat	Il permet de se border s'il y a un engagement financier auprès d'un bailleur
Contenu	Elle présente chacun des partenaires et le contenu général du partenariat	Il précise les objectifs, les moyens, la méthode, les échéances, les montants, etc.

Pour être reconnus par chacun des partenaires, ces documents doivent être négociés.

Le choix d'un outil, quelques exemples :

- Dans le cadre d'un partenariat basé sur la défense de positions communes (échanges d'idées, d'expériences, de contenus), la convention cadre est l'outil le plus approprié.
- Dans des situations d'urgence et lorsque le partenaire du Nord est financé par un bailleur comme ECHO¹, le contrat sera rédigé de manière à apporter des réponses précises aux exigences du bailleur, avec par exemple un calendrier et des délais de rapports très courts.
- Lorsqu'il s'agit de transférer des activités à un acteur, le contrat est un garde fou qui explicite un processus avec des échéances, un contenu, un calendrier et des montants de financement précis. Le contrat aborde la question des capacités opérationnelles, financières et institutionnelles des partenaires : les trois niveaux peuvent être très déséquilibrés et il faut arriver à les évaluer avant de rédiger le contrat.
- Dans le cadre d'un partenariat ponctuel, on peut utiliser un outil hybride rassemblant les principaux éléments contenus dans une convention et dans un contrat (éléments sur la vision partagée et éléments opérationnels).

Dans la pratique, on constate que de nombreuses ONG suivent une démarche pragmatique : elles commencent par rédiger des contrats dans le cadre de projets opérationnels et ponctuels. Lorsque ces projets se succèdent, elles ressentent le besoin de donner une dimension plus institutionnelle au partenariat et rédigent une convention cadre qui inscrit leur relation dans la durée.

Il arrive également, notamment dans le cadre de confédérations, que les partenaires commencent par rédiger une convention cadre, qui formalise leur volonté de travailler ensemble, sans avoir de projet opérationnel bien défini. Si le partenariat « dort » plusieurs années, l'existence d'une convention cadre évite la rupture du lien et permet de redémarrer un partenariat opérationnel sur des bases solides.

¹ Office d'aide humanitaire de la Commission Européenne.

Les enjeux de la contractualisation

Les enjeux de la contractualisation doivent être bien clairs pour chacun des partenaires et **explicités**. Dans le cas contraire, il y a une forte probabilité que l'accord ne soit pas respecté.

Enjeux communs

Appropriation du projet par les organisations.
Renforcer les parties (dimension pédagogique).
Négocier au même niveau.
Se fixer des priorités.
Disposer d'un outil d'interpellation pour le partenaire qui a le sentiment que l'autre ne respecte pas les règles.
S'accorder sur les valeurs.

Enjeux des conventions cadres

Préciser une vision commune qui se décline en objets.
Reconnaissance réciproque de l'objet de chacun : « ne plus être vu comme un bailleur ou un simple exécutant ».
Inscrire la relation dans la durée.
Ne pas enfermer le partenariat dans un projet opérationnel mais lui donner la possibilité d'évoluer.

Enjeux des contrats

Clarifier la relation à l'argent.
Clarifier les engagements de chacun.
Formaliser des objectifs, les moyens et la méthode.

- **Qui impliquer ?**

En général, c'est un élu (le président) ou un responsable exécutif qui signe le contrat ou la convention. Cependant l'expérience montre qu'il est important d'impliquer les opérationnels en amont dans la réflexion et dans la rédaction des outils, car le processus est formateur et permet une meilleure appropriation des enjeux et des responsabilités.

- **La contrainte de temps**

Le temps disponible pour l'élaboration d'une convention cadre et de contrats négociés par les deux partenaires représente en général une contrainte forte. Le fait de disposer de contrats ou de conventions types permet de gagner du temps, à condition ensuite de les discuter et de les adapter avec les partenaires. En se référant à des modèles types des partenaires du Sud, cela permet de tenir compte de certaines habitudes et pratiques, notamment légales, qui peuvent être importantes.

- **Les problèmes d'interprétation des contrats**

Il arrive que des problèmes de communication ou de compréhension mutuelle, en lien avec la langue et la culture, amènent à des interprétations différentes des contrats. Au-delà de l'ouverture et de la volonté réciproque de connaître le partenaire tel qu'il est, la formation et l'explicitation des termes de l'accord sont indispensables pour bien cerner quels sont les enjeux du contrat ou de la convention pour chacun des partenaires.

- **Contractualisation à deux dans un jeu à trois avec un bailleur**

Les bailleurs exigent de plus en plus que les relations partenariales soient contractualisées. Pourtant, en cas de problème, c'est l'organisation par qui transite le financement qui est responsable devant le bailleur. C'est la raison pour laquelle celle-ci cherchera à contractualiser avec son partenaire en précisant un maximum d'éléments dans le contrat de référence même ou par des accords ou engagements complémentaires spécifiques.

- **Les rapports de forces entre partenaires**

Lorsque l'un des partenaires est bailleur ou relais d'un bailleur, le rapport de force au moment de l'élaboration d'un contrat est en général en sa faveur et il y a un risque qu'il impose ses conditions. Le déséquilibre de la relation va s'inverser lors de la mise en œuvre du projet où le financeur dépend d'avantage du financé et des résultats des actions qu'il met en œuvre. C'est pourquoi il est important, au mo-

Le cas des Scouts et Guides de France

Les Scouts et Guides de France ont mis en place de nombreux partenariats avec des associations de scoutisme et de guidisme. Suite à un long travail d'évaluation, il leur est apparu nécessaire de favoriser la contractualisation de leurs relations, souhaitant aller vers plus de transparence sur leurs choix et leurs orientations stratégiques en matière de partenariat scout/ guide. Tout en ayant le souhait de ne rien figer, car les relations partenariales peuvent évoluer très vite, passant d'un cadre à l'autre.

Les Scouts et Guides de France sont convaincus que contractualiser leurs relations partenariales est une première étape pour démocratiser ces relations et permettre au 56 000 bénévoles du mouvement de se saisir de ces dynamiques.

La Charte de Marrakech, document de référence signée en 1995 détaille l'ensemble des domaines sur lesquels peuvent porter le partenariat entre associations scouts (projet éducatif, échanges de jeunes, soutien institutionnel). C'est à partir de ce document que les Scouts et Guides de France signent des conventions de partenariat triennales fixant les valeurs d'échanges, les domaines d'intervention des relations. Par ailleurs, il existe une convention opérationnelle annuelle fixant le projet effectif sur lequel ils vont travailler et les modalités pratiques.

La convention de partenariat, la convention opérationnelle sont les deux outils majeurs qu'ils utilisent dans leur effort de contractualisation. Néanmoins, ils restent conscients que ce processus doit être accompagné d'échanges réguliers sans lesquels leurs efforts se réduiront à quelques feuilles supplémentaires sur une étagère...

ment de l'élaboration du contrat ou de la convention, de clarifier la relation des partenaires à l'argent et de séparer les intérêts financiers du reste. Enfin il faut savoir interrompre le contrat ou la convention en cas de désaccord sur le fond ou de non-respect des engagements.

- **Les recours en cas de non respect de l'accord**

Il n'est pas toujours facile d'exiger une fermeté des engagements dans le cadre de relations de partenariat souvent très personnalisées, mais il est cependant nécessaire de prévoir dans les contrats un recours en cas de non respect de l'accord. On peut prévoir un règlement à l'amiable, la médiation ou l'arbitrage d'une autorité morale reconnue de tous.

Contrairement aux pratiques dans le secteur commercial ou privé, les ONG désignent rarement dans leurs contrats un arbitre ou un recours, en cas de litige et préfèrent résoudre leurs difficultés à l'amiable. Dans un contexte international, il est en effet complexe de trouver un tiers qui ait autorité sur chacun des partenaires. Même les confédérations internationales interviennent peu, en cas de conflit, dans les relations bilatérales.

En général, en cas de conflit non résolu ou de malversation, le partenariat est rompu.

- **Jusqu'où contractualiser ?**

Il existe différents niveaux de contractualisation, qui formalisent de façon plus ou moins détaillée les objectifs et les moyens mis en œuvre. Il faut arriver à trouver un équilibre entre un haut niveau de précision, qui risque d'empêcher toute adaptation aux changements de contexte et une trop grande souplesse, qui empêchera l'accord de constituer un document de référence pour les partenaires. Pour cela, il est conseillé d'avoir bien défini au préalable les objectifs de la convention ou du contrat et ce que chacun fait.

- **Le suivi de la relation de partenariat dans le cadre de la convention**

La convention cadre constitue un document de référence pour assurer un suivi de la relation entre les partenaires.

Or le partenariat est un processus dynamique et les conventions qui décrivent ses finalités doivent évoluer avec lui. Afin de faire vivre la convention et d'éviter qu'elle ne devienne rapidement caduque, il est recommandé de limiter sa durée à 3 à 5 ans et de prévoir des révisions régulières en se donnant du temps et un espace pour rediscuter du fond.

- **Validité des accords**

Pour être valable, les accords doivent être datés, signés et paraphés en bas de chaque page par chacune des parties. Il en est de même pour toutes les annexes et avenants aux contrats et conventions.

Modèle de contrat

Nous vous proposons ici un modèle de contrat, que vous pourrez adapter à chaque situation de partenariat, en ne gardant que les articles qui vous paraissent importants.

Nom et adresse de chaque organisation « *représentée par...* ».

Préambule :

Historique de la relation entre les partenaires.

Référence éventuelle à une convention plus générale.

Article 1 : Objet

Titre du projet et description synthétique (objectif, activités et résultats attendus) et/ou référence au document projet qui peut être annexé.

Exemple : « Un descriptif complet et un budget sont joints en annexe au présent contrat et ne pourront être modifiés que d'un commun accord ».

Article 2 : Durée contractuelle

Dates de début et de fin de contrat.

Article 3 et 4 : Modalités de mise en œuvre

Cas 1 : Projet d'échanges de pratiques entre les partenaires

Article 3 : Description des engagements de l'organisation A

Description des apports techniques, financiers et humains (mise en œuvre et suivi) que l'organisation A s'engage à apporter.

Article 4 : Description des engagements de l'organisation B

Description des apports techniques, financiers et humains (mise en œuvre et suivi) que l'organisation B s'engage à apporter.

Cas 2 : Apport financier important de l'organisation A ou transfert d'activités

Article 3 : Modalités opérationnelle de mise en œuvre du projet

1. Apports techniques de chacun des partenaires
2. Apports humains de chacun des partenaires (mise en œuvre et suivi)
3. Description des activités mises en œuvre dans le cadre du projet (calendrier en annexe)

Article 4 : Financement et gestion du projet

1. Budget (préciser s'il est contractuel ou non)
2. Engagements financiers (préciser les modalités de versements, les dates et les montants).

Il doit être précisé si ce sont des conditions liées, c'est-à-dire si l'accord sera rompu dans le cas où l'un des partenaires ne pourrait respecter ses engagements sur ce point, ou si au contraire ces conditions sont non liées au contrat.

Exemple : « L'organisation A ne s'engage sur le plan financier que dans la mesure où elle obtiendra un financement du bailleur X et dans le cas où le projet recevrait les autres financements prévus ».

Article 5 : Rapports et documents

Préciser la fréquence et les informations attendues (trame en annexe si nécessaire). *Exemples :*

« L'organisation B remettra à l'organisation A un rapport annuel d'activités narratif et financier complet concernant le projet avant les (préciser la date) de chaque année. »

« Les rapports narratifs et financiers ainsi que les pièces comptables originales de l'organisation B seront tenues à la disposition de l'organisation A jusqu'à (préciser la date) ».

Article 6 : Suivi et évaluations

Prévoir les modalités de suivi du programme (responsabilités, missions internes, outils, etc.). Prévoir

également la période sur laquelle sera réalisée l'évaluation du programme, le type d'évaluation (interne ou externe), les modalités de rédaction des termes de référence et de suivi de l'évaluation.

Article 7 : Audit/ évaluations externes (en cas de financement de l'organisation B par l'organisation A)

L'organisation « bailleur » peut avoir besoin d'auditer son partenaire sur l'ensemble de ses activités financées ou globale. Ce type de pratique a l'avantage d'éviter de présenter tous les justificatifs de dépenses à un bailleur comme la Communauté Européenne. En cas de contrôle, le partenaire doit en effet s'engager à mettre tous les originaux à disposition, ce qui lui est impossible lorsqu'il a plusieurs partenaires et qu'il doit garder ses pièces comptables. La seule solution est alors un audit global de la structure.

Les termes de référence et les conditions de l'appel d'offre sont détaillés (ou joints en annexe).

Exemple : « Si un bailleur demande un audit externe, l'organisation B sera tenue d'apporter son entière collaboration ».

Article 8 : Modification du contrat

Exemple : « Le présent accord et ses annexes peuvent être modifiés sous réserve de l'accord des deux parties. Les modifications feront alors l'objet d'un avenant annexé à l'accord initial ».

Article 9 : Résiliation

Exemple : « Le présent contrat peut être dénoncé par l'une ou l'autre des parties à tout moment, par l'une ou l'autre des parties, avec un préavis de X mois. En cas de non respect du présent contrat, le délai serait réduit à X mois ».

Article 10 : Modalités de fin de contrat

Prévoir les conditions de transfert de ressources (matériel, financier) et les conditions éventuelles d'emploi ou de licenciement des salariés.

Exemple : « En cas de rupture du contrat avant la fin du programme, l'organisation A reprendrait la responsabilité de la réalisation du programme et l'organisation B s'engage à rétrocéder à l'organisation A l'intégralité des fournitures et équipements qui constituent les moyens de réalisation du programme, aux conditions d'utilisation courante (hormis ceux qui feraient partie du patrimoine propre à l'organisation B) ».

Article 11 : Résolution de litiges et arbitrages

Le contrat fixe les modalités qui seront suivies en cas de conflit : règlement à l'amiable, médiation ou arbitrage d'un tiers choisi par les deux parties.

Exemple : « En cas de conflits résultant de l'interprétation ou de l'application de ce contrat, la partie en désaccord informera l'autre par écrit. Cette dernière devra apporter une réponse sous X semaines. Si la réponse fait défaut ou si elle ne permet pas de parvenir à un accord sous X semaines, les parties s'engagent à désigner chacune deux représentants composant une mission de conciliation. Si les deux parties ne parviennent pas à un accord à l'issue d'un délai de X semaines, le présent contrat sera résilié ».

Article 12 : Dispositions générales

Modalités de représentation et de diffusion extérieure d'informations sur le programme (droit de réserve éventuel).

Article 13 : Annexes

Préciser si les annexes font partie intégrante du présent contrat ou si ce sont des documents de référence. Préciser si elles peuvent être modifiées d'un commun accord sans résilier tout le contrat.

Exemples d'annexes : documents de projet ; budget ; calendrier de mise en œuvre ; indicateurs d'impact ; terme de référence d'audit externe, etc.

Signataires :

Nom, qualité et signature.

Modèle de convention cadre

Nous vous proposons ici un modèle de convention de partenariat, que vous pourrez adapter à chaque situation de partenariat, en ne gardant que les articles qui vous paraissent importants.

Préambule :

Présentation d'un historique de la relation entre les partenaires.

Article 1 : Présentation de chaque partenaire

Nom et adresse de chaque organisation « *représentée par...* ».

Présentation de la mission, la cible, les domaines d'activités, éléments d'informations sur l'existence légale (exemple : date de déclaration au JO), etc.

Article 2 : Objectifs généraux de la convention

Préciser les enjeux de la convention pour les partenaires.

« *La présente convention a pour objet de* ».

Exemples : Définir les modalités du partenariat et les principaux domaines de collaboration ; exprimer les valeurs communes ; donner un cadre de référence aux échanges entre les organisations ; définir les principes et règles d'un partenariat ; etc.

Article 3 : Affirmation des valeurs communes et d'une vision du partenariat¹

« *L'organisation A et l'organisation B affirme leur adhésion à des valeurs communes et s'engagent à les respecter ...* ».

Exemples : contribution à la construction d'un monde plus juste ; respect de la dignité humaine ; respect de l'environnement ; refus des discriminations (religieuse, liées au genre) ; fonctionnement

démocratique des organisations ; participation active à la construction et au renforcement de la société civile ; etc.

Article 4 : Champs d'application du partenariat et moyens mis en œuvre

Description de ce sur quoi on s'engage à travailler ensemble :

« *Les principaux domaines de collaboration entre les partenaires sont :* ».

Article 5 : Engagements réciproques

« *Pour la réalisation de leurs missions respectives*

L'organisation A s'engage à :

-
-

L'organisation B s'engage à :

-
-

Exemples : soutien technique, humain, financier ; informations mutuelles ; échanges de pratiques ; missions croisées ; représentation du partenaire ; etc.

Article 6 : Suivi et évaluation de la convention

Prévoir des modalités de suivi et de modification de la convention offre la possibilité de faire vivre la convention.

Exemple : « Un bilan de la convention sera réalisé annuellement lors d'une mission. La présente convention et ses annexes peuvent être modifiées sous réserve de l'accord des deux parties. Les modifications feront alors l'objet d'un avenant annexé à la convention initiale ».

¹ Référence aux valeurs et visions communes identifiées lors de la définition d'une stratégie de partenariat.

Article 7 : Durée et fin

Imposer une durée et prévoir une évaluation à l'expiration de la convention permet d'éviter de rédiger une charte ou déclaration d'intention. La convention peut être renouvelée autant de fois qu'on le souhaite. Exemple de durée : 3 à 5 ans.

Exemple : « La présente convention est conclue pour une durée de X années et prendra effet à partir de sa date de signature). A l'expiration de la présente convention, celle-ci sera évaluée par les partenaires et pourra être renouvelée d'un commun accord entre les deux parties ».

Article 8 : Résiliation

Il est préférable de prévoir dès le départ les critères qui conduiront à un désengagement du partenariat² et de les préciser dans la convention.

Exemple : « En cas de volonté de se désengager du partenariat, la présente convention peut être résiliée à tout moment, par l'une ou l'autre des parties, avec un préavis de X mois ».

Article 9 : Résolution des conflits

La convention fixe les modalités qui seront suivies en cas de conflit : règlement à l'amiable, médiation d'un ou de tiers choisis par les deux parties.

Exemple : « En cas de conflits résultant de l'interprétation ou de l'application de cette convention,

la partie en désaccord informera l'autre par écrit. Cette dernière devra apporter une réponse sous X semaines. Si la réponse fait défaut ou si elle ne permet pas de parvenir à un accord sous X semaines, les parties s'engagent à désigner chacune deux représentants composant une mission de conciliation. Si les deux parties ne parviennent pas à un accord à l'issue d'un délai de X semaines, la présente convention sera résiliée ».

Article 10 : Les accords opérationnels seront fixés par des contrats

Exemple : « Le présent accord pourra être complété et décliné de manière opérationnelle en contrats spécifiques ».

S'ils existent déjà, ils peuvent être nommés ici.

Article 11 : Annexes

Préciser si les annexes font partie intégrante de la convention ou si ce sont des documents de référence. Préciser si elles peuvent être modifiées d'un commun accord sans résilier la convention.

Exemples d'annexes : documents de présentation des organisations ; contrats ; etc.

Signataires :

Nom, qualité et signature.

² La réflexion sur le désengagement doit être menée dès la phase de définition d'une stratégie de partenariat (voir page 15).

Annexes

The page features a solid brown background. In the center, the word "Annexes" is written in a bold, white, sans-serif font. To the right of the text, there are several thick, curved orange lines that sweep across the page, creating a dynamic, abstract graphic element.

Bibliographie

La plupart de ces documents peuvent être téléchargés sur le site Internet : www.coordinationsud.org

BREHM Vicky, *Autonomy or Dependence ? Case Studies of North-South NGO Partnerships*. Intrac, Briefing Paper No. 6, July 2004.

BROUTIN Cécile et CASTELLANET Christian, *Partenariat et contractualisation entre organisations de solidarité du Nord et du Sud*. Coopérer aujourd'hui n°16, août 2000.

BROUTIN Cécile, *Concurrence, demande d'appui et désir d'indépendance. Le partenariat Gret/Tenmiya (Mauritanie)*. Coopérer aujourd'hui n°14, avril 2000.

le BOTERF Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*. Editions d'organisation, 2000.

CASTELLANET Christian, *Regards sur le partenariat Gret/Enda-Graf. Réflexions sur les conditions et les modalités d'un partenariat équilibré*. Coopérer aujourd'hui n°12, février 2000.

COTE Alexandre & ZIEGLER Stefanie, *Le partenariat - Comprendre le partenariat pour mieux construire nos collaborations*. Handicap International, Novembre 2002, 88p. Disponible en français, anglais, espagnol.

CUBILLOS Carlos et APPOLIN Frédéric, *Renforcement de la société civile, politiques d'alliances et partenariat*. CICDA VSF, Traverse n°14, 2004.

EADE D. *Capacity development - An Approach to People-Centred Development*. Oxfam, Oxford, 1997.

F3E, *Lorsque les organisations de solidarité internationale se désengagent : enjeux de l'autonomisation de projets de développement*. F3E, 2001.

FOWLER Alan, *Striking a Balance : A Guide to enhancing the effectiveness of NGOs in international development*. Intrac, Oxford, 1997.

GUICHERD Marie-Pierre, *Cheminement d'une ONG française vers une ONG cambodgienne (1990-1999)*. Association Partage, 2000.

JAMES Rick, HAILEY John, WRIGLEY Rebecca, *Pour être à la hauteur des défis : l'évaluation des impacts du renforcement des capacités organisationnelles*. Praxis paper n°2, INTRAC, février 2005.

JAMES Rick, *L'utilisation des proverbes africains dans le cadre du renforcement des capacités organisationnelles*. PraxisNote 6, Intrac, 2004.

JAMES Rick, *Les réalités du changement, Comprendre le développement des dirigeants d'ONG africaines*. Praxis paper n°6, Intrac, juillet 2005.

JAMES Rick, *Power and Partnership : Experiences of NGO Capacity-Building*. (ed.) NGO Management and Policy Series, Intrac, 2001.

GRUNEWALD François (Sous la direction de), *Bénéficiaires ou partenaires ? Quels rôles pour les populations dans l'action humanitaire ?* Editions Karthala, 2005.

LAVERGNE Réal et SAXBY John, *Le développement des capacités : Vision et conséquences*. Publications hors série sur le développement des capacités, no 3, ACDI Direction générale des politiques, janvier 2001.

LAVIGNE DELVILLE Philippe, *Les ONG et le renforcement des sociétés civiles du Sud*. Intervention au groupe de travail "partenariat OSI/Etat", Commissariat au plan, 15 mai 2000.

LECLUSE Florence, *Identification des besoins des OSI en matière de renforcement institutionnel*. Coordination SUD, 2003.

LOPES C. et THEISOHN T. *Appropriation, leadership et transformation - pouvons-nous faire mieux pour développer les capacités ?* PNUD, 2004.

Mintzberg Henry, *Le management*. Editions d'organisation, Paris, 2004.

MORGAN Peter, *Capacités et développement des capacités - Quelques stratégies*. Préparé pour la Direction générale des politiques de l'ACDI, octobre 1998.

NEU D. GAUTHIER N. THIEBA D. et SOPHANNA K. *Assurer la continuité d'une action : l'autonomisation des projets de développement initiés par des organisations de solidarité internationale*. Capitalisation F3E, septembre 2002.

PASTIAUX-MURPHY Delphine, *Partenariat et renforcement organisationnel de structures locales de développement : éléments d'analyse et de stratégie*. Handicap International, Avril 2004.

PINEAU Bernard, *Le CRID et le partenariat avec les organisations du Sud et de l'Europe de l'Est*. CRID, mars 2005.

PLANCHE Jeanne, *Accompagner l'émergence et le renforcement des sociétés civiles, mieux comprendre les enjeux*. Coopérer Aujourd'hui n°38, août 2004.

PLANCHE Jeanne, NEU Daniel, *Quand la solidarité internationale s'éveille à la société civile*. CFSI, 2003.

PNUD, *Capacity assessment and development, in a systems and strategic management context*. Document de référence technique n°3. Bureau de l'élaboration des politiques, 1998.

SORGENFREI Mia, *Le renforcement de capacités d'une perspective française*. Praxis Paper 1, Intrac, 2004.

VOLOVITCH Raphaël, *Le partenariat, du tiers-mondisme à l'altermondialiste*, CRID février 2005.

Sites Internet sur le renforcement des capacités

www.ngoconnect.net : site Internet de discussion et d'échange qui propose de l'actualité ainsi que des ressources en ligne sur le thème du renforcement des ONG locales, en particulier sur le développement organisationnel et le renforcement institutionnel des ONG et des réseaux d'ONG (gestion administrative, plaidoyer, communication, gestion de la connaissance, dé-

Lexique

veloppement du leadership, développement des ressources humaines, partenariat public privé, relations publiques/média, planification stratégique, etc...). Des ressources sont également disponibles sur des problématiques spécifiques : plaidoyer, démocratie et gouvernance, HIV/SIDA, Droits humains. Le site est rédigé en anglais et en espagnol.

www.capacity.org : site Internet qui offre de télécharger des publications génériques sur le renforcement de capacités, donne accès à des sites Internet connexes et propose une base de données permettant de rechercher des informations sur le développement des capacités dans différents domaines - Ce site est en version française et anglaise.

www.acdi-cida.gc.ca : site Internet de l'Agence canadienne de développement international. Publication en ligne de documents se rapportant au renforcement des capacités.

www.auf.org : l'Agence universitaire de la francophonie développe, en s'appuyant sur les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, le travail en réseau, la mise en commun des ressources universitaire en français, dans une optique de solidarité et de co-développement.

www.isnar.cgiar.org : site consacré à l'amélioration des efforts de renforcement des capacités organisationnelles à travers l'évaluation. Se concentrant sur la problématique de l'évaluation des capacités organisationnelles, ce site propose des documents de projets, un certain nombre de contacts et d'information, des rapports intermédiaires et un agenda. Les concepts et terminologie de base sont définis et des liens vers des sites connexes sont fournis. En anglais.

www.idrc.ca : Le Centre de recherches pour le développement international est une société d'État canadienne qui aide les pays du tiers-monde à trouver, par la recherche, des solutions viables à leurs problèmes sociaux, économiques et environnementaux. Il propose notamment un outil de recherche sur une large base de données. Ce site existe en version française et anglaise.

www.inter-reseaux.org : Inter-Réseaux est spécialisé dans la coopération internationale et le développement rural au Sud, notamment sur les expériences de développement à la base. Il donne accès à de nombreux sites francophones sur le renforcement des capacités.

www.unrisd.org : L'Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social. Le programme de recherche s'organise autour de cinq domaines : société civile et mouvements sociaux ; démocratie et droits de l'homme ; identités, conflit et cohésion ; politique sociale et développement ; technologie et société. Ce site existe en version française, anglaise et espagnole.

Capacité. Aptitude à réaliser quelque chose. On distingue trois sortes de capacités : les capacités techniques qui sont l'ensemble des aptitudes nécessaires à la conduite des activités entreprises par une organisation (conception, suivi et évaluation d'un projet de développement ou de plaidoyer, maîtrise des techniques, de l'utilisation et la maintenance de matériels, etc.) ; les capacités organisationnelles qui permettent à l'organisation de fonctionner (pratiques administratives, gestion des ressources humaines, gestion financière, etc.) ; les capacités politiques qui permettent à une organisation de s'intégrer de manière stratégique dans son environnement (pouvoirs publics, médias, société, etc.).

Diagnostic. Etymologiquement, diagnostic vient du grec *diagnosis* : connaissance. À l'origine utilisé dans le domaine médical, on peut définir le diagnostic comme un jugement porté sur une situation ou un état, tiré de l'analyse des signes.

Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP). Cadre stratégique de long terme pour réduire la pauvreté. Depuis 2002, la Banque Mondiale base ses stratégies d'assistance aux pays à faible revenu sur les DSRP, rédigés en principe par les pays eux-mêmes, avec la participation de la société civile. Elle encourage la participation coordonnée des organisations non gouvernementales, bilatérales et multilatérales dans les programmes de réduction de la pauvreté des pays.

Dotation au partenariat (DAP). Dans le cadre de procédures contractuelles entre les organisations non gouvernementales et le ministère des Affaires étrangères français mises en place en 1995, l'outil DAP a permis aux ONG françaises éligibles d'entretenir des liens de partenariat et de renforcer la capacité des organisations des pays du Sud avec lesquelles elles travaillent.

European Community Humanitarian Office (ECHO). Office humanitaire de la Communauté européenne. C'est l'instrument financier de l'aide d'urgence de la communauté Européenne, dont de nombreuses associations humanitaires bénéficient.

Empowerment. Processus visant à donner et à développer ses propres moyens devant permettre à toute personne de contribuer activement à l'organisation de sa propre vie et de sa communauté sur les plans économique, social et politique.

Genre. Le genre se réfère à la construction et à la répartition des rôles sociaux féminins et masculins. Le genre désigne à la fois les rapports sociaux entre les hommes et les femmes et une grille d'analyse pour agir plus efficacement contre les inégalités.

Gouvernance. « Pour une organisation humanitaire, la gouvernance est la mise en œuvre de mécanismes d'orientation, de contrôle et d'évaluation dont elle se dote. La gouvernance relève en premier lieu de la responsabilité du conseil d'administration de l'association et, par délégation, de son Président ». *Bioforce*

Management. Ensemble d'actions de direction, d'organisation, d'animation et de gestion d'un agent socioéconomique (quel que soit son statut juridique, privé, associatif, public, mixte...) pour qu'il atteigne ses objectifs.

Organisation d'appui (OA). Désigne l'organisation apportant un appui à une autre organisation.

Organisation de la société civile (OSC). « Organisation défendant ou promouvant un intérêt collectif, et/ou assurant des services d'intérêt général ou collectif ». *Philippe Lavigne Delville*

Organisation renforcée (OR). Désigne l'organisation qui reçoit un appui de la part d'une autre organisation.

Programme concerté pluri-acteurs (PCPA). Ensemble cohérent d'actions de développement issu d'une initiative concertée avec le ministère des Affaires étran-

gère français et rassemblant dans une zone donnée des acteurs institutionnels et non gouvernementaux autour d'une stratégie collective forte. Etabli pour une durée de 3 à 4 ans, il est porté par des acteurs non gouvernementaux français, éventuellement européens et par des partenaires locaux.

Programme pluri-acteurs. Ensemble cohérent d'actions de développement impliquant sur une zone donnée des acteurs de plusieurs types (ONG, collectivités territoriales, syndicats, acteurs institutionnels, etc...).

Renforcement de capacités (RC). Traduction de l'anglais *capacity building* qui décrit le processus d'appui pour le développement des aptitudes existantes ou la création de nouvelles aptitudes dans le but de réaliser des fonctions et d'atteindre les objectifs de développement d'une organisation.

Coordination : Clémence Pajot (Coordination SUD)

Remerciements au Comité d'édition : Nicole Dagnino (ERM), Sandrine Auneau Berret (Coordination SUD) et Luca Secci (CSF), ainsi qu'à l'ensemble des participants, animateurs et chefs de file des ateliers de capitalisation qui se sont déroulés d'octobre à décembre 2005

Mise en pages : Louma productions, 34000 Montpellier
www.louma.fr

Impression : DSI, 31700 Blagnac
www.dsi-ap.com

© Coordination SUD

ISBN : 2-9524132-2-3

Dépôt légal juin 2006

Les guides de Coordination SUD

Guide partenariat

Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud

Sous la coordination de Clémence Pajot, Coordination SUD

Le partenariat constitue aujourd'hui une valeur centrale pour de nombreuses ONG françaises qui se sont donné pour mission de promouvoir, accompagner et soutenir des dynamiques et des actions locales dans les pays du Sud et de l'Est. Elles constatent pourtant un décalage persistant entre une vision souvent idéalisée du partenariat et des relations complexes et parfois mal maîtrisées dans la réalité.

Ce guide a été conçu pour accompagner les ONG françaises et leurs partenaires du Sud et de l'Est dans leurs réflexions et leurs pratiques de partenariat. Issu de la capitalisation des expériences d'ONG, il apporte des éléments de réflexion et des outils méthodologiques utiles pour améliorer des pratiques dans trois domaines : la définition d'une stratégie de partenariat, le renforcement de capacités dans le cadre d'un partenariat et la contractualisation.



Créée en 1994, Coordination SUD rassemble aujourd'hui plus d'une centaine d'ONG françaises de solidarité internationale dans le cadre de la confédération qu'elle forme avec les six collectifs qui la composent (Clong-Volontariat, Coordination d'Agen, Crid, Cnajep, Forim, Groupe Initiatives) et ses 25 ONG adhérentes directes.

Coordination SUD assure une double mission d'appui et de renforcement des ONG françaises de solidarité internationale ainsi que de représentation et promotion de leurs valeurs et de leurs positions auprès des institutions publiques ou privées en France et à l'étranger.

Coordination SUD – Solidarité Urgence Développement
14, passage Dubail – 75010 Paris
Tél. : 01 44 72 93 72 – Fax : 01 44 72 93 73
sud@coordinationsud.org
www.coordinationsud.org

n° ISBN : 2-9524132-2-3