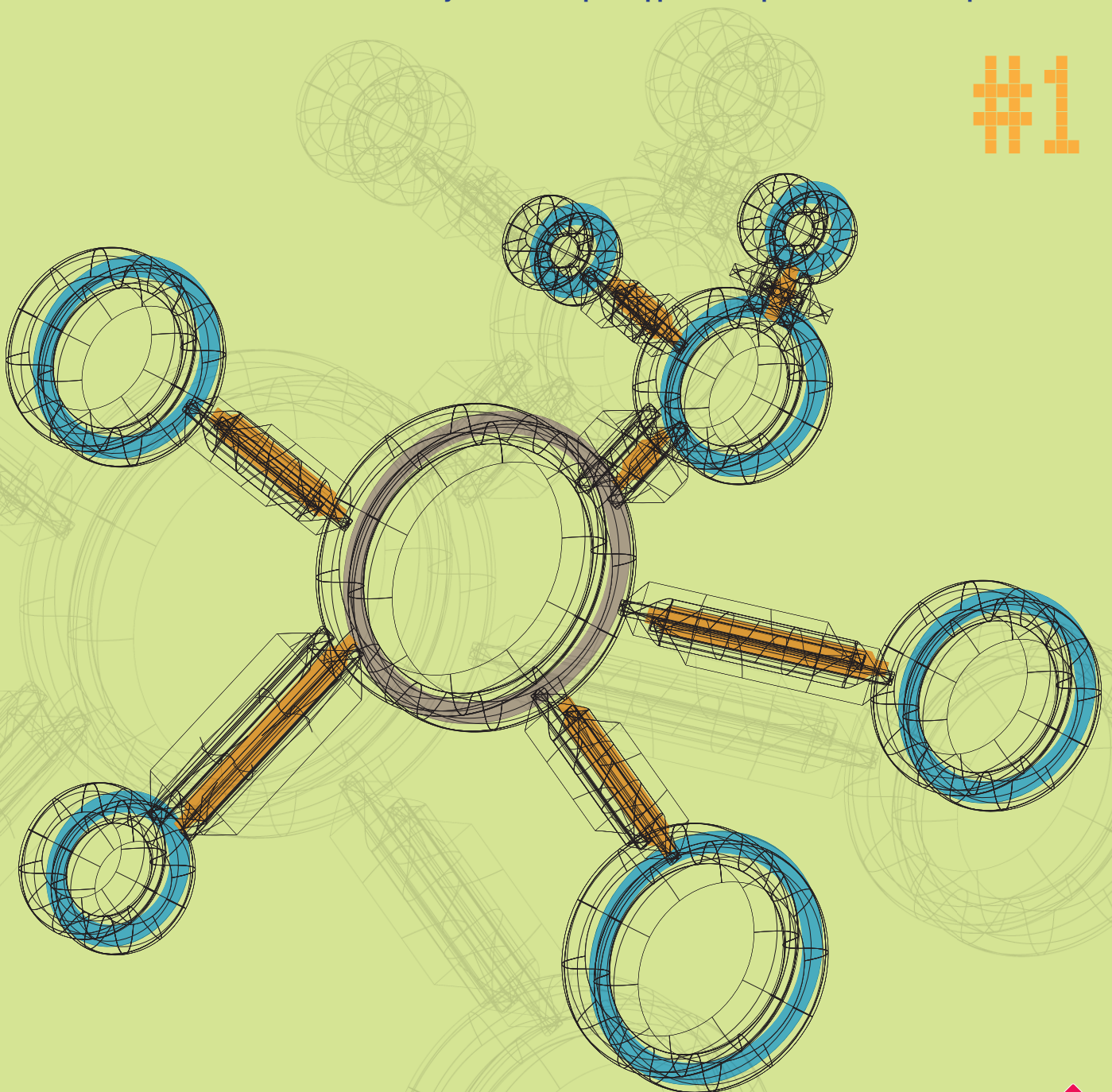


Atelier d'échange collectif

Grille d'analyse indicative pour apprécier la qualité d'une relation partenariale

#1





Introduction

Les deux outils présentés ci-dessous constituent une ébauche de ce que pourrait être une grille d'appréciation d'une relation partenariale. Le COTA accompagne quelques 8 organisations dans leurs réflexions – parfois jusqu'aux planifications stratégiques – sur le devenir de leurs partenariats. Pour plusieurs d'entre-elles, le COTA dispose de la possibilité de rencontrer un bon nombre de leurs partenaires au Sud, ce qui permet un meilleur équilibre des questionnements et processus.

Le COTA a organisé le 5 février 2015 un atelier d'échange collectif. Plusieurs organisations (ONG, syndicats) avec lesquelles le COTA collabore dans le cadre du programme triennal 2014-2016, dont la thématique centrale est « le partenariat », étaient réunies. Pendant une journée, les quelques 10 organisations présentes ont réfléchi ensemble à la question de savoir « comment assurer la qualité d'une relation partenariale » : quels sont les aspects à prendre en compte et, concrètement, quelles questions se poser une fois que l'on a décidé de s'investir dans ce type de relation ? Au final, et sur la base des expériences de chacun, les réflexions et échanges ont permis aux participants de développer un premier outil d'aide à la réflexion. L'outil (ci-dessous) ne se veut pas figé ni monolithique. Il se présente plutôt sous la forme de questionnements qui peuvent, en tout ou en partie, être importants.

Les participants ont identifié neuf aspects pouvant déterminer la qualité de la relation partenariale (les aspects liés à la communication ou à l'organisation des financements, par exemple). Ces 9 aspects sont présentés dans le premier outil. Ils s'articulent bien sûr aussi entre eux et peuvent revêtir un poids différent selon les spécificités de chaque organisation. Le canevas ci-dessous est une représentation schématique – forcément simplificatrice – qui sera évidemment appropriée différemment par chaque organisation, en fonction de son identité et de son environnement évolutif.

Le second outil soulève pour chacun des 9 aspects des questions (non exhaustives) qu'il peut être intéressant de se poser. La check-list ainsi constituée se veut pragmatique, ouverte et évolutive. Le COTA est conscient que la journée de réflexion collective n'a pas permis d'identifier de manière exhaustive tous les éléments déterminant la qualité de la relation entre partenaires (ce qui n'était d'ailleurs pas l'objectif). L'application de cette grille de questionnements sur des partenariats concrets devrait permettre de valider, d'enrichir et de nuancer les questionnements.

Il n'est pas question à ce stade - surtout d'un point de vue extérieur - de hiérarchiser les différents domaines. Il existe plusieurs articulations entre les différentes questions et chacun des éléments cités peut potentiellement avoir des effets multiples sur la qualité de la relation partenariale.

En élaborant cette grille, le COTA ne souhaite pas définir des critères permettant de sélectionner ou sanctionner les bons et mauvais partenariats. La finalité de l'outil est de stimuler la réflexion et la prise de conscience.

Le COTA a également facilité quelques six ateliers d'auto-évaluation du partenariat – dont un au siège de la Croix-Rouge de Belgique avec l'ensemble de l'équipe du département international et cinq avec chacun des partenaires dans leurs pays respectifs. Ces ateliers suivaient une méthodologie décrite dans le MPC (Measurable Partnership Chart), une méthode qui permet à deux structures d'auto-évaluer la qualité de leur relation. Ce MPC est un outil qui a été développé dans le cadre de l'initiative des 8 sociétés nationales de la Croix-Rouge d'Afrique, d'Europe et du Canada. Nous avons pris la liberté d'enrichir les éléments de l'atelier du 5 février avec certains aspects davantage mis en évidence dans ce MPC.

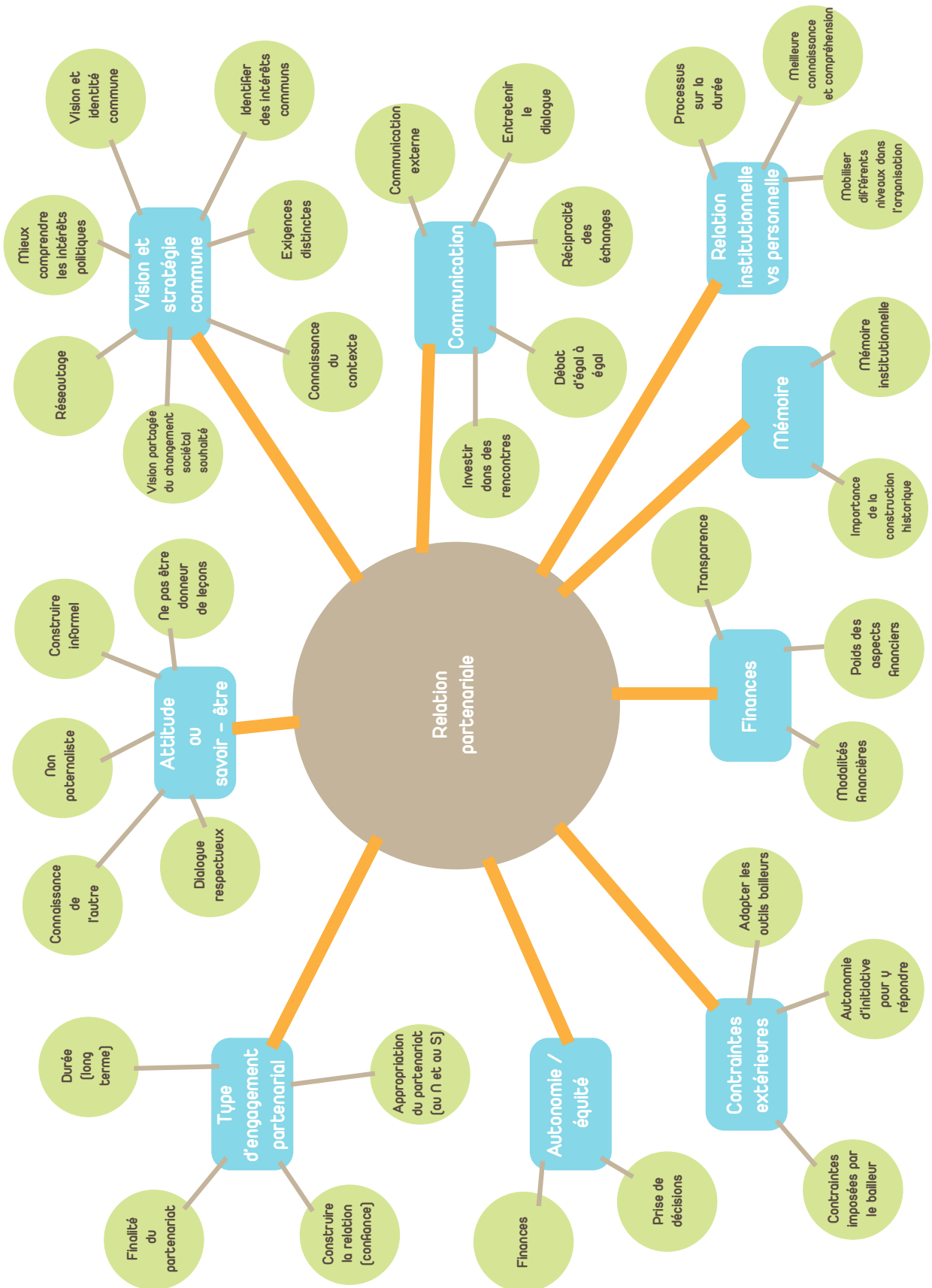
Lorsque vous approfondirez les différents questionnements, sachez qu'ils s'appliquent sur le partenariat entre organisations et non entre personnes. Même si un certain nombre de relations partenariales naissent autour d'amitiés interpersonnelles, il s'agit ici d'apprécier dans quelle mesure on peut construire une relation entre des institutions. Ceci implique d'intégrer la collaboration dans les systèmes internes et externes de chaque organisation afin de diminuer la vulnérabilité apportée par ces relations interpersonnelles et de faire en sorte qu'elles contribuent à un développement pérenne.

En termes de perspectives immédiates, il serait maintenant intéressant de reprendre cette grille de questionnements et de travailler sur les modalités de son utilisation (méthode). C'est dans cette optique que le COTA souhaite d'abord que les organisations intéressées puissent expérimenter cette grille et, dans un second temps, que nous puissions en tirer des enseignements et dégager des éléments de méthode qui pourraient enrichir l'outil présenté ici.

A ce stade, chacune des questions de cette grille nous semble pertinente pour le partenaire Nord comme pour le partenaire Sud. Chacun peut se poser individuellement ces questions, tout comme elles peuvent être soulevées lors d'échanges entre les deux partenaires (Nord/Sud).

Outil 1 :

Les différents marqueurs pour apprécier la qualité d'une relation partenariale ou pour démarrer une relation partenariale



Outil 2 :

Grille de questionnements pour bien démarrer une relation partenariale ou pour apprécier la qualité d'une relation en cours.

1. Type d'engagement partenarial

La nature des relations que nous souhaitons et pouvons développer est-elle clarifiée ?

a

Communiquons-nous de manière franche sur le type de partenariat que nous voulons développer ?

- Est-ce un partenariat lié à une opportunité (un projet, un financement) sans intentions à plus long terme ?
- Est-ce un partenariat dont l'un des objectifs est le renforcement et l'apprentissage mutuel, donc inscrit sur le moyen et long terme ?
- S'agit-il d'une alliance stratégique pour une cause commune que l'on partage ?

b

Souhaitons-nous développer une relation « institutionnelle », sur le long terme, ou répondre uniquement aux besoins ponctuels d'un projet, d'un service ?

- Au-delà d'une relation de service entre partenaire et d'une collaboration ponctuelle, souhaitons-nous développer une stratégie commune avec ce même partenaire (sans remettre en cause les stratégies propres de chacune des organisations) ? Si oui pourquoi ?
- Sommes-nous conscients que la définition d'une stratégie et l'inscription de la dynamique partenariale sur le long terme nécessite des ressources (humaines, parfois financière) et du temps ?
- Sommes nous prêts à inclure les administrateurs dans la dynamique afin que la relation soit réellement institutionnelle ?

c

Fait-on la différence entre « construire un programme en partenariat » et « construire une relation de partenariat » ?

- Sommes-nous prêts (temps, moyens...) à construire un partenariat et investir dans la relation au partenaire (ce qui implique une collaboration qui va au-delà des projets) ?
- Sommes-nous en mesure d'échanger avec cette organisation sur des analyses et enjeux stratégiques ainsi que sur des actions à mener qui n'impliquent pas nécessairement des transferts de compétences ou de fonds du Nord vers le Sud ?

d

La relation partenariale est-elle internalisée tant au Sud qu'au Nord ?

- On insiste de plus en plus sur l'appropriation du partenariat par les acteurs au Sud (les responsables de projet et bénéficiaires finaux). Avons-nous une définition claire de ce que nous comprenons par s'approprier un partenariat ?
- La relation partenariale dépasse-t-elle la personne qui suit et anime la relation au quotidien (qu'elle soit basée au Nord ou représentée au Sud) pour être diffusé dans l'ensemble des deux organisations ?
- Comment apprécier le niveau d'appropriation ?
- La dimension partenariale est-elle réellement intégrée dans notre organisation comme dans celle du partenaire ? Le travail en mode partenarial a-t-il fait évoluer nos méthodes de travail (adaptation) ainsi que les modalités de prise de certaines décisions par exemple ?

2. Attitude ou savoir – être

Notre attitude est-elle appropriée à ce partenariat? L'esprit dans lequel baigne ce partenariat reflète-il bien une relation, voire une alliance, entre deux structures autonomes ?

a

Est-ce que je connais bien mon partenaire ?

- Est-ce que je connais suffisamment mon interlocuteur (la structure en tant que telle mais également les personnes), son histoire et son vécu, ses langages, valeurs et normes, son mode de fonctionnement?

b

Est-ce que je dialogue vraiment avec mon partenaire ?

- Sommes-nous dans un dialogue valorisant et respectueux ?
- Donnons-nous le temps qu'il faut pour permettre à l'autre de répondre à tête reposée et non dans l'immédiat et l'émotionnel ?
- Prenons-nous réellement en compte les habitudes du partenaire (rapport à l'écrit, mode de prise de décision ...)?
- Souhaitons-nous convenir d'un mode de communication propre à chaque relation?

c

Est-ce que nous réservons des temps d'informel entre partenaires ?

- Réservez-nous assez de temps pour permettre des échanges interpersonnels favorisant la compréhension, l'appréciation mutuelle et l'empathie ?

d

Ne sommes-nous pas donneur de leçons ni paternalistes ?

- Ce qui frustre (trop) souvent les partenaires du Sud est l'esprit ou le ton paternaliste des acteurs du Nord. Avons-nous une pratique différente ?
- Quels sont les moyens mis en œuvre pour mettre sur un pied d'égalité les analyses et pistes de solution de chaque partenaire ?
- Les relations laissent-elles assez de place aux échanges et à la recherche de solutions communes et partagées ?
- Les programmes sont-ils construits autour de thématiques qui intègrent une vision commune ?
- Laisse-t-on assez de temps au partenaire pour construire son programme ?
- Les différents programmes qui se succèdent suivent-ils une certaine logique qui découle des échanges entre les organisations et/ou qui reflètent la vision à long terme des deux institutions ?

3. Vision & stratégie communes

Avons-nous le sentiment de développer une vision commune des sociétés futures auxquelles nous voulons contribuer ? Nos actions communes, au-delà des projets financés, se situent-elles dans une même perspective à moyen et long termes ?

a

Nous et notre partenaire, développons-nous une vision et une identité communes ?

- Avons-nous une vision commune ?
- Cette vision implique-t-elle (ou doit-elle impliquer) d'évoluer également vers une identité commune (par exemple, deux syndicats de travailleurs) ?
- Partageons-nous suffisamment sur le changement sociétal souhaité ?
- En tant qu'acteur de coopération, travaillons-nous de préférence avec des ONG nationales intermédiaires « professionnelles » ou avec des organisations sociales comme des syndicats, mutuelles ?
- Les buts, les objectifs, les activités et les résultats attendus du partenariat ont-ils été négociés conjointement et sont-ils suffisamment explicites pour toutes les parties prenantes ?

b

Comment pouvons nous construire une stratégie commune ?

- Y a-t-il une stratégie commune pertinente par rapport aux enjeux mondiaux et en lien avec le domaine d'intervention (climat, commerce, évasion fiscale, ...) ?
- Comment voulons-nous contribuer (par quels leviers) à cette société meilleure ?
- Avons-nous une idée de ce que pourraient être les effets de nos interventions ?
- Quelle réciprocité entre l'élaboration des stratégies au Sud et celles au Nord ?

c

Notre relation partenariale s'inscrit-elle dans une dynamique d'acteurs plus large (réseautage = Nord – Sud ; Sud – Nord ; Sud – Sud ; Nord – Nord) ?

- Dans un monde de plus en plus déterminé par des dynamiques globales, souvent décidées ailleurs et articulées entre elles, sommes-nous capables de donner du sens à notre partenariat au-delà de notre interaction et interdépendance ?
- Favorisons-nous assez les alliances Sud-Sud et Nord-Nord ? Sommes-nous ouverts à des partenariats multiples qui diminuent notre interdépendance réciproque ?

d

Comprenons-nous les intérêts politiques de notre partenaire (politique dans le bon sens du terme : quelle action pour le changement sociale ou sociétal?)

- Le partenaire étant un acteur de changement dans sa propre société, au-delà des réalisations techniques, ses relations institutionnelles ont nécessairement un caractère politique. Connaît-on assez le contexte, l'environnement dans lequel agit le partenaire ?
- Mesurons-nous à quel point les positionnements impliquent, voire constituent, une action à caractère politique ?
- Connaissons-nous les objectifs visés par ces actions politiques ?
- Le partenariat prévoit-t-il un espace qui puisse générer les argumentaires nécessaires à une prise de position politique ?

3. Vision & stratégie communes (suite...)

Avons-nous le sentiment de développer une vision commune des sociétés futures auxquelles nous voulons contribuer ? Nos actions communes, au-delà des projets financés, se situent-elles dans une même perspective à moyen et long termes ?

e

Reconnaissons-nous les avantages que chaque partie retire de la collaboration et les prenons-nous comme base pour identifier des intérêts communs ?

- Chaque partie veut et même doit tirer des avantages de la collaboration. Sommes-nous sûrs que notre avantage ne se réalise pas au détriment de l'autre et vice versa ?
- Ces intérêts sont-ils immuables ou peuvent-ils évoluer dans le temps ? Sur quelle période ?
- Où se situent les avantages communs que la collaboration permet de générer ?
- Ces positionnements peuvent-ils être réinterrogés/réorientés en cours de route ?
- A-t-on identifié nos différentes plus-values ensemble et mesure-t-on l'évolution de ces plus-values pour réorienter ou rééquilibrer le partenariat si nécessaire ?

f

Avons-nous des difficultés à trouver un terrain de collaboration à partir d'exigences distinctes ?

- Le fait que chacune des deux organisations évolue dans un environnement particulier et joue un rôle particulier (entre autres par rapport aux transferts financiers) peut générer des contraintes et exigences distinctes (de redevabilité interne et externe, ainsi que de gouvernance et de réseautage stratégique). Sommes-nous conscients des conséquences de ces exigences particulières et sommes-nous capables de les intégrer dans la relation ?

4. Communication

Consacrons-nous assez de ressources dans le but d'améliorer la qualité de la communication ?

a

Comment et pourquoi communiquons-nous vers l'extérieur et à l'interne, entre les partenaires ?

- Voyons-nous l'intérêt de développer des relations publiques communes qui reflètent une valorisation des apports réciproques et une solidarité mutuelle dans la redevabilité ?
- Est ce que nous souhaitons valoriser notre action commune et communiquer régulièrement les progrès, les décisions et les résultats du suivi aux autres parties prenantes, reflétant le cas échéant la contribution de chaque partenaire ?

b

Les échanges avec notre partenaire sont-ils réciproques ?

- Dialoguons-nous vraiment ou est-ce une communication unidirectionnelle ?
- Qui prend la plupart du temps l'initiative et sur quels sujets ?
- Quelle place est laissée à cette initiative ?
- De quelle écoute bénéficie le partenaire ?
- Sommes-nous prêts au compromis dans le dialogue ?
- Communiquons-nous de façon franche, respectueuse et constructive ?

c

Avons-nous un débat d'égal à égal ?

- Le ton utilisé lors des échanges reflète-t-il une égalité dans les débats d'opinions ?
- Y a-t-il autant d'écoute que de parole ?
- Osons-nous questionner nos partenaires sur ce point ?
- Comment gère-t-on les conflits, les divergences d'opinion ?
- Y-a-t-il symétrie des formes dans la communication (un dirigeant dialogue avec un dirigeant par exemple) ?
- Assurons-nous un suivi opportun et constructif des demandes du partenaire ?

d

Comment organisons nous les échanges et les rencontres (espaces, régularité, réciprocité, différents terrains) ?

- Prévoyons-nous du temps et des rencontres informelles permettant de renforcer la confiance, de nourrir qualitativement la relation ?
- Les moments de rencontre sont-ils variables et diversifiés (en termes de localisation, de niveau de formalisation des échanges, des sujets de mobilisation commune,...) ?
- Le système de suivi-évaluation équilibre-t-il redevabilité et apprentissage ? A-t-on prévu des moments d'apprentissage communs à l'avance ?

Voir également point 2 « Attitude ou savoir-être »

5. (+6) Relation institutionnelle versus personnelle

Là où le rôle des individus qui donnent vie à la relation est essentiel, il est tout aussi important de ne pas créer une dépendance vis-à-vis des personnes. La mémoire de la relation gagne à devenir une mémoire institutionnelle.

a

Sommes nous conscients qu'une dynamique partenariale s'inscrit dans la durée ?

- Avons-nous mis en pratique des mécanismes de socialisation et de documentation/capitalisation qui permettent que, en cas d'absence ou de départ, les chargés de relations partenariales puissent être facilement remplacés ? Les mêmes individus ne peuvent pas toujours pérenniser le partenariat.
- Cela se concrétise-t-il dans une « mémoire » institutionnelle qui reprend, entre autres, la construction historique du partenariat (décisions, sensibilités, procédures, terminologie, ...) ?
- Les connaissances partagées entre les deux organisations sont souvent implicites et se perdent lorsque le personnel change. Or, ce savoir conditionne qu'on le veuille ou non la relation. Avons-nous fait attention à ce que les éléments déterminants du partenariat soient transmis et socialisés au sein de l'organisation, et surtout des personnes qui assurent la relation partenariale ?

b

Comment tenir compte des informations collectées dans l'informel ?

- Est-ce que les informations pertinentes acquises lors de rencontres informelles sont valorisées (ou nourrissent) et permettent de renforcer la connaissance de l'autre organisation (ex : savoir quelle était la précédente fonction du SG de l'organisation partenaire ? Cela impacte-t-il le fonctionnement de l'organisation partenaire et la relation partenariale) ?
- Quelle est la relation de l'organisation partenaires avec les organisations sœurs du même pays (historique des relations...) et en quoi cela peut expliquer ou justifier les orientations et positionnement actuels du partenaire ?
- Quel est l'historique des relations entre le partenaire et d'autres organisations Nord ou Sud et en quoi cela explique et justifie des positionnements et des orientations ?

c

Sommes-nous entrés dans une relation institutionnelle ?

- Sommes-nous dans une relation partenariale « personnalisée » ?
- Avons-nous mobilisé différents niveaux dans l'organisation ?
- Les choix relatifs au partenariat sont-ils validés par les différents organes décisionnels de chaque organisation, évitant qu'ils soient remis en question ?
- Le partenariat, et ce qu'il permet de réaliser, reçoit-il un appui et une appréciation positive généralisée au sein de chaque structure ?
- Accompagnons-nous le partenaire dans une construction diversifiée mais cohérente pour que le projet/programme appuyé ne reste pas un îlot isolé mais une pièce d'un puzzle qui s'intègre dans un ensemble cohérent et qui va au-delà des visions individuelles ?
- Sommes-nous attentifs à ce que le partenaire ait accès aux personnes / niveaux hiérarchiques appropriés au sein de l'organisation ? Certains enjeux demandent la validation, voire l'initiative de personnes bien précises avec des fonctions reconnues.

7. Finances

La bonne gestion des ressources est un élément déterminant dans la confiance, qu'il convient d'anticiper pour éviter les conflits.

a

Sommes nous dans une relation partenariale transparente ?

- Sommes-nous au clair sur l'origine ainsi que sur l'affectation de l'ensemble des moyens mis à notre disposition ?
- Nos exigences en termes de reporting financier ou mécanismes et procédures de dépenses ne sont-elles pas plus exigeantes envers nos partenaires qu'envers nous-mêmes ?
- Les informations financières sur les arrangements/mécanismes, transactions et frais sont-elles complètes, cohérentes et accessibles aux deux partenaires ?

b

Avons-nous conscience du danger du poids des aspects financiers dans la relation ?

- Reconnaissons-nous les inégalités entre partenaires en termes de moyens financiers, de temps et de ressources tout en veillant à ce qu'elles ne nuisent pas au partenariat ?
- Utilise-t-on les fonds comme un outil pour financer des processus de réflexion, des actions concrètes, des innovations plutôt qu'un moyen d'asseoir une légitimité qui n'existerait pas sans ces fonds ?

c

Avons-nous défini avec notre partenaire des modalités de la gestion financière ?

- Avons-nous clarifié dès le démarrage l'importance pour nous de respecter les modalités financières ?
- Avons-nous définis ensemble les mécanismes, les procédures et les outils devant encadrer les différents flux financiers (paiements) ?
- Communiquons-nous assez sur le fait que ces modalités sont basées, d'une part, sur nos propres valeurs d'équité et d'efficience et, d'autre part, sur les exigences et les logiques des bailleurs ?

8. Contraintes extérieures

Le partenaire maîtrise-t-il les produits ou contributions des autres acteurs et anticipe-t-il les risques propres à son environnement (internes et externes).

a

Pouvons-nous et avons-nous essayé d'adapter les outils des bailleurs ?

- Quel compromis développons-nous entre les exigences administratives (formats et critères) des bailleurs d'une part et le besoin d'harmoniser les outils de gestion au niveau du partenaire d'autre part ?

b

Tension entre contraintes imposées par les bailleurs et autonomie d'initiative pour y répondre

- Les nouvelles initiatives du partenaire, basées sur des besoins objectifs et qui exigent une approche innovante, peuvent-elles être traduites en suivant les modes et orientations des bailleurs (exprimées sous forme de priorités et conditionnalités et critères de sélection) ?
- Avons-nous fait attention à ne pas créer de structures parallèles liées à un projet et qui ne serait pas viable dans le temps ?
- Sommes-nous conscients de l'inadéquation de certaines exigences des bailleurs avec le mode de fonctionnement d'une organisation et prenons-nous des mesures adéquates pour minimiser les effets négatifs ?
- Les différences de formats et de procédures peuvent-ils constituer un obstacle à la réalisation des attentes mutuellement convenues ? Si oui, l'harmonisation des différents cadres opérationnels et administratifs est-elle identifiée comme nécessaire et devrait alors faire l'objet d'efforts, de la part de chaque partie, pour définir et mettre en place ces cadres communs.

9. Autonomie / équité

Pouvons-nous parler d'un partenariat qui évolue vers plus d'autonomie de chaque partie ?

a

Point de vue « finances »

- Participons-nous effectivement à construire une plus grande autonomie financière du partenaire (si tel est l'objectif initial) ?
- Notre approche contient-elle des éléments qui améliorent l'assise financière en créant des ressources propres durables ?
- Notre approche permet-elle d'accéder à des financements locaux (subventions ou sponsors) qui diminuent la dépendance envers les organismes subsidiants ?
- Développons-nous des complémentarités indépendamment des éventuels transferts de fonds ?

b

Point de vue « prise de décisions »

- Les mécanismes de prise de décisions, du moins celles concernant les initiatives communes, permettent-elles aux deux partenaires de peser correctement le pour et le contre des différentes alternatives et leurs effets sur leur développement institutionnel ? Par exemple, les changements stratégiques décidés par les CA et AG respectifs n'obligent-ils pas l'autre partenaire à « faire avec » alors que ces nouvelles orientations n'étaient pas prévues, ni ne semblent pertinentes pour son propre développement ?
- Les problèmes/conflits et désaccords (potentiels) font-ils l'objet d'une discussion franche et fondée sur des faits ? Leur gestion est-elle suffisamment rapide pour éviter, d'une part, que l'ambiance ne se détériore, tout en respectant, d'autre part, les mécanismes et procédures de relations externes propres à chaque organisation ?