

# Le Partenariat Nord-Sud :

de la définition à la pratique quotidienne



Atelier d'enrichissement de  
la recherche-action menée par le COTA

Maison des Femmes de Schaerbeek  
Bruxelles



27 octobre 2016



## Table des matières

Introduction .....	5
Pourquoi travailler sur la thématique du partenariat ? .....	5
Quel mode opératoire ?.....	5
Etat des lieux des travaux .....	6
Difficultés rencontrées.....	6
Axes de la capitalisation et résultats .....	6
Objectifs de la journée d'étude .....	6
<b>Partie 1</b> : définition du partenariat et confrontation à la pratique quotidienne .....	7
1. Eléments de cadrage par le COTA .....	7
Travaux menés sur la question .....	7
Les définitions existantes.....	7
Repères du COTA .....	7
Enjeux.....	7
2. Témoignage des organisations présentes .....	8
Avocats sans Frontières (ASF).....	8
Croix rouge de Belgique (CRB) .....	8
Service civil international – Belgique (SCI-B) .....	9
Entraide et Fraternité (E&F).....	9
COTA .....	10
Acodev.....	10
<b>Partie 2</b> : Quelles approches pour faire évoluer une relation partenariale ? .....	11
1. Pour les partenariats opérationnels.....	11
Contraintes identifiées.....	11
Leviers identifiés .....	11
Recommandations .....	11
Question ouverte .....	12
2. Partenariats stratégiques .....	12
Freins .....	12
Leviers .....	12
Recommandations .....	12
3. Partenariats Nord (ECMS) .....	12
Freins .....	12
Leviers .....	13
Recommandations .....	13
<b>Partie 3</b> : Messages pour les décideurs .....	13
1. Pour les bailleurs de fonds.....	13
2. Pour les décideurs des ONG.....	14
<b>Conclusion</b> : comment exploiter la capitalisation pour que ce soit utile pour les organisations ? .....	15
<b>Annexe 1</b> : plan du rapport final de capitalisation .....	16
<b>Annexe 2</b> : déroulement de la journée d'étude.....	17
<b>Annexe 3</b> : liste des participants .....	18



## Introduction

La journée d'étude s'inscrit dans le cadre de la recherche-action menée par le COTA sur la période 2014-2016 financée par la DGD.

### Pourquoi travailler sur la thématique du partenariat ?

Le partenariat étant devenu une injonction des pouvoirs subsidants et des prescripteurs de normes (type OCDE, etc.), l'intérêt est maintenant de voir comment les principes énoncés et théoriques relatifs à la notion de partenariat s'appliquent dans le quotidien des organisations. En quoi, par exemple, le partenariat est révélateur d'une relation descendante ? Le partenariat au Nord et au Sud suit-il le même chemin ? Quelles sont les spécificités des relations partenariales Nord/Sud ou Nord/Nord ?

Le partenariat est désormais considéré comme une disposition de travail au quotidien mais qu'est-ce que cela implique en termes de changement au sein des organisations ? Est-ce que cela induit des évolutions stratégiques au Nord ? Si oui, lesquelles ? Est-ce que cela a des implications sur le personnel de l'organisation ? Est-ce que cela produit des évolutions sur l'implication de tout le personnel de l'organisation (opérationnel, support, etc.) ? Est-ce que cela induit des changements dans l'approche d'intervention des organisations ? Cela entraîne-t-il une modification des savoir-faire, des savoir-être ? Est-ce que cela modifie les dynamiques institutionnelles (développement de synergies, de complémentarités, etc.) ?

<sup>1</sup> Avocats sans frontières, Entraide et fraternité, IFSI-FGTB, SCI, Quinoa, Iles de Paix

Le COTA a essayé durant ces trois dernières années d'aborder ces différentes questions à travers l'expérimentation.

### Quel mode opératoire pour la recherche-action ?

Le COTA a travaillé avec un noyau de six organisations<sup>1</sup> associées à cette démarche expérimentale. Ces six organisations ont ainsi été accompagnées dans leur démarche partenariale. Parallèlement aux accompagnements, le COTA a développé un processus de capitalisation en interne, au fil de l'eau, et un processus plus formel enclenché à la fin de l'année 2015 et encore en cours aujourd'hui.

Ce processus a été entrecoupé d'activités col-



lectives : ateliers participatifs de construction (par exemple en février 2015, pour la construction de l'outil « comment apprécier la qualité d'une relation partenariale ? »), café-débats et séminaires sur le changement et la prise en compte de la complexité dans les interventions des ONG.

Le COTA a par ailleurs tenté de décroiser en associant d'autres secteurs et d'autres acteurs hors du champ de la coopération développement afin d'enrichir les perspectives.

### Etat des lieux des travaux

Les processus d'accompagnement individuel sont aujourd'hui terminés, sauf pour Avocats sans Frontières (ASF) que le COTA continue d'accompagner sur le suivi-évaluation du changement, incluant de fait une dimension partenariale. Chaque accompagnement a été mené sur la base des besoins exprimés par les partenaires. Ces processus individualisés ont été accompagnés de huit activités collectives permettant non seulement de socialiser mais également d'enrichir le processus par des réflexions collectives. Plusieurs productions intermédiaires ont été diffusées : [article sur l'expérience partenariale entre ASF et le Barreau de Bujumbura](#), [création d'un outil d'appréciation de la relation partenariale](#)... Le processus de capitalisation est encore en cours et sera finalisé pour décembre 2016. Le rapport exhaustif sera ainsi communiqué en janvier 2017.

### Difficultés rencontrées

En interne au COTA : non stabilité du dispositif humain qui a nui à la continuité du programme et à la capitalisation en continue notamment.

En externe : agenda très chargé pour le secteur (screening, réforme de façon générale du secteur, rédaction des nouveaux programmes...) qui a pu nuire à la qualité de la mobilisation.

### Axes de la capitalisation et résultats

La capitalisation suit deux principaux axes :

- Axe 1 : quels sont les changements induits par la pratique partenariale au quotidien ;
- Axe 2 : quelle méthodologie d'accompagnement est la plus adaptée à un contexte changeant et à des organisations aux profils parfois fort différents?

Les principaux résultats du processus de capitalisation :

- Résultat 1 : un document de réflexion pour le secteur est en cours de finalisation;
- Résultat 2 : des principes directeurs portant sur l'accompagnement sont formulés et seront disponibles dans le rapport exhaustif de capitalisation.

Le plan de la capitalisation est joint en **annexe 1** du présent rapport d'atelier.

### Objectifs de la journée d'étude du 27 octobre 2016

La présente journée d'étude a pour ambition de :

- Partager des définitions du partenariat : tension entre l'idéal et le quotidien;
- Enrichir le travail de capitalisation en cours par des réflexions collectives;
- Identifier des pistes de travail pour l'avenir.

Le déroulement de la journée est en **annexe 2** du présent rapport d'atelier.

## Partie 1 : définition du partenariat et confrontation à la pratique quotidienne

### Éléments de cadrage par le COTA

#### Travaux menés sur la question

Des travaux menés sur le thème du partenariat, nous pouvons extraire les constats suivants :

- Des travaux portant essentiellement sur les outils et les approches (ex : création de guides sur le partenariat, sur le partenariat et le renforcement des capacités, sur comment identifier son partenaire...);
- Des documents, articles centrés sur la définition de politiques de type « prescriptif » (CAD: sur le partenariat public-privé...);
- Des articles d'opinion ou des séminaires ponctuels sur le partenariat (Cetri, Iteco...);
- Des travaux « critiques » : quasiment inexistant, excepté une thèse de doctorat (UQAM).

Ces travaux ont essentiellement des fins prescriptives ou instrumentales – l'approche critique est peu répandue.

#### Les définitions existantes

Plusieurs définitions du partenariat existent mais un socle commun les unit :

- Une association d'acteurs pour un objectif commun ;
- Une relation basée sur la réciprocité ;

- Une relation basée sur l'égalité ;
- Une relation basée sur la transparence.

Des variations : une approche du partenariat plutôt « technique et gestionnaire » *versus* une approche plus basée sur le « savoir-être » et la posture.

#### Repères du COTA

Le COTA a développé le processus de recherche-action sur la base des repères suivants :

- On ne parle plus de partenariat mais de « relation partenariale », plus dynamique et processuelle ;
- Pas de présupposés sur la relation partenariale car autant de définitions que de cas de figure, que de natures d'organisation ;
- Un chantier de recherche-action qui se situe à un « temps T » mais vu comme une dynamique continue : deux échelles de temps (temps court et temps long).

#### Enjeux

De façon générale : comment les trois principaux principes énoncés se traduisent dans le quotidien d'une relation partenariale ?

De façon spécifique :

- Comment gérer une relation partenariale avec transfert financier du Nord vers le Sud ?
- Comment gérer une relation partenariale avec processus unilatéral de « renforcement des capacités » ?
- Comment gérer une relation partenariale dans un contexte de concurrence pour les financements et de pression sur les résultats à court terme ?

- Comment développer une relation stratégique quand tout pousse à se concentrer sur l'immédiat ?
- L'accompagnement a bien fonctionné car ASF était pleinement engagé et volontaire pour faire bouger les lignes. La volonté de changement est une condition de base pour que les relations partenariales évoluent vraiment.

## Témoignage des organisations présentes

### Avocats sans Frontières (ASF)

ASF passe d'une logique reposant sur une mise en œuvre directe à une logique de travail en partenariat. L'accompagnement de cette transition par le COTA était nécessaire. Les enseignements, voir les questionnements retenus de la démarche sont les suivants :

- Le partenariat doit être travaillé au quotidien, pas induit par le simple fait de dire qu'on est en partenariat ;
- Aujourd'hui, on constate que le personnel développe de nouveaux réflexes plus en lien avec la co-construction du partenariat. Les partenaires perçoivent également ce changement d'attitude. Un exemple concret : les modalités d'écriture d'un projet ont été modifiées ;
- Même avec le COTA, nous étions également dans un processus de construction partenariale ;
- Quelques contraintes : améliorer des relations pour des partenariats déjà en cours inclut aussi le poids de l'histoire de la relation. La dynamique est tout à fait différente dans le cas d'un nouveau partenariat ;
- Il est important et nécessaire de prendre le temps d'expliquer à un partenaire Sud les contraintes en cascades, notamment celles liées à un bailleur de fonds qui, par ricochet, s'appliqueront à l'organisation Nord puis à l'organisation Sud ;
- Sur la question de l'égalité, pourquoi ne pas parler d'équilibre ou d'équité car nous savons que l'égalité est quasi impossible ?

### Croix rouge de Belgique (CRB)

La Croix-Rouge travaille obligatoirement avec son homologue du pays. Pendant longtemps, le problème principal a été la relation descendante qui existait entre une société de la CR au Nord et son homologue au Sud. C'est ainsi, qu'à partir de 2008, la CRB a souhaité remettre à plat ses partenariats pour aller vers une gestion déléguée plutôt qu'une gestion directe mais il aura fallu dix ans pour qu'une certaine fluidité se développe. Au final, l'action de la CRB focalise moins sur le bénéficiaire final que sur le renforcement des capacités de ses partenaires à remplir son mandat.

Aujourd'hui, la CRB cherche à modifier ses partenariats stratégiques pour renforcer les flux et apprendre des pratiques de ses partenaires.

L'outil d'évaluation de la qualité de la relation partenariale développé par la CRB est plutôt bien perçu par les sociétés nationales même si ce dernier reste peu utilisé car il prend beaucoup de temps.

Lors du processus, la CRB s'est également rendue compte qu'il fallait différencier les personnes et les organisations : une personne avec qui le contact est difficile ne doit pas hypothéquer la relation entre les organisations. C'est en ce sens que les CV des expatriés doivent être validés par les partenaires.



### **Service civil international – Belgique (SCI-B)**

A travers l'accompagnement du COTA, le SCI a pu identifier trois types de relations partenariales : l'alliance, l'aide et l'instrumentalisation.

### **Entraide et Fraternité (E&F)**

Entraide et Fraternité soutient des projets menés par des partenaires au Sud. Le travail en partenariat est donc plus aisé car l'organisation n'est pas engagée dans la mise en œuvre directe. La réciprocité repose sur des transferts de fonds contre des transferts d'actions. Identifier les facteurs d'égalité est, par contre, difficile car Entraide et Fraternité transfère des financements avec toutes les exigences qui vont avec (qu'elles soient les siennes ou qu'elles aient été imposées).

La transparence est également de mise dans les relations partenariales de l'organisation. Cela se manifeste notamment par les nombreuses consultations développées même si, au final, chacun garde certaines choses pour soi. On constate qu'au final c'est Entraide et Fraternité qui négocie et discute avec le bailleur de fonds.

Une enquête menée auprès des partenaires a permis de mettre en valeur certaines lacunes dans notre dynamique partenariale : pas assez de partage des expériences, pas assez de valorisation, trop d'interpersonnel, partenariat pas assez « institutionnalisé ».

C'est un point sur lequel Entraide et fraternité a aussi essayé de travailler.



## COTA

Il n'y a pas de mauvaise relation partenariale en soi, le seul élément négatif est de ne pas assumer la nature des relations partenariales développées. Il vaut parfois mieux développer une bonne relation « descendante » plutôt que développer une pseudo relation horizontale ou au féminin qui dans les faits ne l'est pas .

Beaucoup d'organisations au Nord souhaitent développer des grilles pour sélectionner LE bon partenaire. Cela ne traduirait-il pas une dérive technicienne dès lors que ces grilles mettent surtout en avant les capacités de gestion, d'administration et de mise en œuvre de projets?

De même, on constate qu'un certain nombre d'organisations souhaitent développer une approche partenariale pour la mise en œuvre de leurs actions tout en souhaitant garder la main sur la qualité des actions voire la qualité des conditions administratives et financières.

## Acodev

On a le sentiment que la pression externe à laquelle les ONG sont soumises conduit de plus en plus à « sélectionner » les partenaires pour choisir les plus aguerris et les plus solides. Ces partenaires ont généralement la capacité d'aller chercher d'autres bailleurs. La relation n'est donc pas exclusive. Cela faciliterait-il plus de réciprocité ?

De même, se focaliser sur des partenaires solides, capables de comprendre les normes et obligations imposées par le bailleur de fonds, n'entraînerait-il pas un isolement et un éloignement des organisations de base qui n'ont pas la capacité de se structurer et de comprendre les normes des organisations du Nord ? L'aspect technocratique du métier prend le dessus sur la représentativité des structures, mettant à part les organisations qui ont des partenaires « naturels » comme la Croix Rouge.



## Partie 2 : Quelles approches pour faire évoluer une relation partenariale ?

Dans un second temps, et sur le principe du World café, il a été demandé aux participants d'enrichir les réflexions sur le partenariat.

Les participants ont été amenés à réfléchir sur trois cas de figure :

- Les partenariats dits « opérationnels », qui se focalisent généralement sur la mise en œuvre d'un projet et qui supposent également très souvent des transferts financiers du Nord vers le Sud ;
- Les partenariats dits « stratégiques » qui supposent des relations sur le long terme comprenant une vision et une stratégie institutionnelle communes, avec ou sans transferts financiers (selon périodes et opportunités) ;
- Les partenariats portant sur l'Education à la citoyenneté mondiale et solidaire qui implique des partenariats Nord et Sud.

Les résultats des échanges et des discussions sont présentés ci-dessous.

### Pour les partenariats opérationnels

#### Contraintes identifiées

- Certaines personnes sont des piliers dans une organisation. Lorsque ces personnes partent, cela peut nuire voire entraîner la rupture de relations partenariales ;
- Les bailleurs de fonds exercent une pression qui

peut engendrer une tension au sein de la relation de partenariat ;

- Il est difficile de percevoir les effets que cela peut avoir sur le long terme ;
- Les relations Nord-Sud restent marquées par un certain paternalisme auquel les relations partenariales n'échappent pas.

#### Leviers identifiés

- L'argent est un levier dans le sens où cela permet au projet de fonctionner et de mieux travailler la qualité des relations partenariales ;
- Les relations interpersonnelles sont essentielles dans les dynamiques partenariales ;
- Les expériences et les expertises des personnes conditionnent aussi la qualité d'une relation partenariale ;
- Définir des objectifs communs pour développer une relation « win-win » ;
- La réputation des acteurs extérieurs conditionnent aussi le devenir d'une relation partenariale.

#### Recommandations

- Formaliser clairement sur papier les objectifs de partenariat afin de travailler la responsabilité de tout un chacun ;
- Bien définir les tâches, les rôles et les responsabilités de chacun ;
- Bien identifier et communiquer au préalable à son partenaire les contraintes de chacun. C'est un gage de transparence et d'honnêteté dès le départ ;
- Apprendre à se connaître est important et peut prendre du temps ;

- La communication et le dialogue permanent sont essentiels pour construire une relation partenariale constructive ;
- Un minimum de relations informelles entre personnes est nécessaire pour mieux faire face aux problèmes mais cela reste difficile, voire impossible à formaliser car cela varie d'une personne à une autre ;
- Pour le développement de relations partenariales, il est préférable que chaque organisation mobilise des personnes qui se distinguent par leur savoir-être, des personnes qui vont plus facilement nouer des liens.

### Question ouverte

Faut-il d'office mettre en place des relations de partenariats (beaucoup de mobilisation de ressources) pour des projets sur le court terme ? Plusieurs personnes s'accordent à dire que non. Il est aussi possible de commencer par « simplement » collaborer avec d'autres acteurs pour un projet sans pour autant mettre en place des relations de partenariat formelle (convention...).

### Partenariats stratégiques

#### Freins

- Le principal frein est la difficulté de sortir d'un schéma descendant du Nord vers le Sud ;
- Beaucoup d'organisations du Sud sont emprisonnées dans ce schéma et cela peut parfois être très sécurisant (sécurité financière...). On peut légitimement se demander s'il y a une réelle volonté de sortir de ce schéma ;
- Il est important dans la communication de privi-

légier un équilibre entre communication formelle et communication informelle. Les deux sont nécessaires mais ne vont pas l'un sans l'autre pour être efficaces.

#### Leviers

- Le principal levier est la reconnaissance de l'expertise réciproque de chaque partenaire : complémentarité, confiance et partage d'éléments communs pour construire ensemble ;
- La relation doit être portée au niveau institutionnel, tout en se nourrissant de relations interpersonnelles.

#### Recommandations

- Mettre en place des outils qui permettent de bien se connaître soi-même ;
- Procéder à une évaluation du partenariat, annuelle ou pluriannuelle ;
- S'assurer que les partenaires sont encore sur la même longueur d'onde et ont la même vision des choses.

### Partenariats Nord (ECMS)

#### Freins

- Concurrence entre organisations ayant les mêmes objectifs dans le cadre de l'ECMS : même territoire avec des acteurs qui font la même chose ;
- Il existe des différences culturelles entre l'ECMS telle que pratiquée en France, au Luxembourg ou en Belgique.



## Leviers

- La diversité et la complémentarité entre acteurs qui favorisent le « travailler ensemble. Certaines organisations sont plus spécialisées dans l'un ou l'autre domaine même si les intérêts restent au final communs.

## Recommandations

- Créer des synergies ;
- Se mettre en réseau ;
- Échanger des outils : on ne recrée pas mais on adapte si nécessaire ;
- Mutualiser les réflexions.

Expérience : quand on fait les choses nous-même, ce n'est pas durable !

## Partie 3 : Messages pour les décideurs

### Pour les bailleurs de fonds

- Se mettre en relation de partenariat avec les ONG également : réciprocité, équité, transparence ;
- Si nous voulons parler de partenariat, soyons nous-mêmes des partenaires vis-à-vis des bailleurs. Certains bailleurs se présentent eux-mêmes comme des partenaires (exemple : DGD-FBSA) ;
- L'Union européenne lance des appels d'offre pour des projets au Sud. Il serait intéressant de donner l'opportunité aux personnes du Sud de répondre à ces appels à projets (formation, simplification).
- Etre cohérent et éviter de développer des

contraintes auxquelles le partenaire Sud n'est pas en capacité de faire face ;

- Développer une certaine flexibilité pour développer des relations partenariales qui permettent à chacun d'évoluer. La flexibilité ne doit pas être considérée comme un schéma clé en main. Le progrès peut aussi naître de l'hétérodoxie ;
- Être attentif à ce qui se passe actuellement en Belgique : est-ce qu'il ne se passe pas quelque chose d'original? Grâce au screening, nous avons l'impression que l'on nous fait plus confiance. Grâce à la théorie du changement, nous ne sommes plus uniquement axés sur la performance. Cependant et relativement à l'utilisation de la théorie du changement, la Belgique est en retard par rapport à d'autres pays et on peut aussi se demander si la DGD ne répond pas uniquement à un effet de mode. Dans ce cas, il n'est pas du tout sûr que la théorie du changement s'accompagne de plus de flexibilité et de simplification du travail des ONG ;
- Abandonner les fétiches : il y a un fétichisme des outils (Cadre logique, ToC...). Les fétiches peuvent aider mais ce ne sont pas eux qui feront la différence. Le partenariat rentre parfois dans ce fétichisme. Un outil est un moyen qui ne doit pas se substituer au sens ;
- Le terme « partenariat » devient un mot-clé mais aussi un fourre-tout. Il est important de considérer la diversité des définitions et surtout des vécus avant de le graver dans le marbre ;
- Élargir le spectre des organisations avec lesquelles une ONG du Nord peut entrer en partenariat en y incluant aussi, et par exemple, les entreprises à finalité sociale au Sud ;
- Les associations locales pointent du doigt que

de fausses ONG locales se créent au Sud (ONG « cartable », « coquille vide »). Nécessité de bien faire attention à cet aspect même si certaines de ces organisations peuvent avoir du sens.

### Pour les décideurs des ONG

Développer les aspects de réciprocité, équité, transparence tout en sachant ce que l'organisation du Nord peut apporter à la relation.

C'est souvent très sécurisant d'avoir des typologies car on met des gens/organisations dans des cases. Cependant, l'exercice est très compliqué car ce n'est jamais aussi cloisonné que cela. Le COTA a donc décidé de ne pas faire de typologie mais a défini une série de critères (ou marqueurs) à partir desquels une organisation peut se situer mais de façon mouvante, en prenant en considération le contexte qui lui aussi change. Par ailleurs, une organisation peut s'insérer dans plusieurs critères.

## **Conclusion :** **comment exploiter la capitalisation pour qu'elle soit utile** **aux organisations ?**

Il serait intéressant de partager les résultats de la capitalisation avec des partenaires Sud afin d'aboutir à une vision commune sur ce thème. Cela pourrait commencer par une enquête auprès des partenaires Sud.

Il serait intéressant que les organisations parties-prenantes détaillent ce qu'elles ont fait et comment elles ont procédé.

Il serait pertinent d'intégrer le biais culturel dans la matrice d'analyse. Il est important de bien identifier ce biais pour concevoir des stratégies afin d'en minimiser les aspects négatifs.



### Annexe 1 : Plan du rapport final de capitalisation

#### **PARTIE 1 - ACCOMPAGNER À LA RELATION PARTENARIALE, UNE NÉCESSITÉ ?**

##### I. CADRE GÉNÉRAL DE LA DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT ET DE CAPITALISATION MISE EN OEUVRE PAR LE COTA

1. L'importance sans cesse grandissante du partenariat dans le contexte international de la coopération au développement
2. En Belgique, une transposition dans la norme des principes internationaux

##### II. UN PROGRAMME DE RECHERCHE-ACTION CENTRÉ SUR LE PARTENARIAT

1. Les principes directeurs des accompagnements
2. Une démarche pragmatique, progressive et différenciée
3. Les principales étapes des accompagnements

#### **PARTIE 2 - CARTOGRAPHIE DES OSC PARTIES-PRENANTES À LA DÉMARCHE**

##### I. DES ORGANISATION AUX PROFILS VARIÉS

1. Des identités différentes
2. De multiples facteurs d'entrée en partenariat

##### II. LE PARTENARIAT : UNE PRATIQUE DIVERSEMENT INTERNALISÉE

1. Le partenariat était-il une pratique ancienne et constitutive de l'identité de l'organisation ?
2. Le partenariat était-il issu de contraintes externes ou d'une volonté propre à l'organisation ?

#### **PARTIE 3 – LA RELATION PARTENARIALE : ENTRE TENTATIVES DE DÉFINITION ET MISE À L'ÉPREUVE DE LA PRATIQUE**

##### I. ETAT DES LIEUX DES PRINCIPAUX TRAVAUX EUROPÉENS RÉALISÉS EN LA MATIÈRE



## II. LES DEFINITIONS DU PARTENARIAT DANS LE SECTEUR DE LA COOPERATION AU DEVELOPPEMENT

1. Quelques exemples de définitions
2. Des définitions plurielles qui convergent en partie

## III. LES PERCEPTIONS ET LES PRATIQUES DU SECTEUR DE LA COOPERATION AU DEVELOPPEMENT

1. Les partenariats circonstanciels
2. Les partenariats stratégiques
3. Des zones d'intersections entre les deux approches

## IV. DÉCONSTRUIRE LES REPRÉSENTATIONS FIGÉES ET LES METTRE À L'ÉPREUVE DE LA PRATIQUE

1. Des points de vigilance pour aborder au mieux la relation partenariale
2. Comment faire évoluer la relation partenariale ?

## **PARTIE 4 - LES EFFETS DE L'ACCOMPAGNEMENT À LA RELATION PARTENARIALE SUR L'IDENTITÉ ET LE FONCTIONNEMENT DES OSC**

### I. LA RELATION PARTENARIALE, VECTEUR D'UNE REMISE EN CAUSE IDENTITAIRE POUR LES OSC ?

### II. LA RELATION PARTENARIALE, UNE PORTE D'ENTRÉE VERS DES CHANGEMENTS AU SEIN DES OSC ? LA MISE EN PERSPECTIVE DES CINQ CORE CAPACITIES D'ECDPM

1. Éléments de changement liés à la vision et aux choix stratégiques dans le domaine du partenariat
2. Éléments de changement liés au niveau d'implication du personnel de l'organisation dans la dynamique partenariale
3. Éléments de changement liés à l'approche d'intervention vis-à-vis du partenaire
4. Éléments de changement liés à la gouvernance interne en lien avec les actions multi-acteurs
5. Éléments de changement liés à la dynamique institutionnelle de l'organisation
6. Éléments de changement liés à la posture et aux savoirs-êtres



## Journée d'étude sur le partenariat

27 octobre 2016 - Bruxelles

### Programme de la journée

Le lieu exact de la journée sera communiqué aux participants début octobre.

<b>9h00</b>	Accueil
<b>9h30</b>	Rappel du contexte, des objectifs et du déroulement de la journée.
<b>9h45</b>	Les définitions du « partenariat », de la théorie à la pratique : enseignements/ questionnements issus de la recherche-action du Cota et témoignages. <i>Echange et débat collectif</i>
<b>11h00</b>	<i>Pause-café</i>
<b>11h20</b>	Identification des voies/moyens pour faire évoluer une relation partenariale et identification d'éléments de plaidoyer sur cette question. <i>Travaux de groupe</i>
<b>13h00</b>	<i>Pause lunch</i>
<b>14h00</b>	Résultats issus des travaux de groupe <i>Restitution et échange collectif</i>
<b>15h30</b>	Conclusion et clôture de la journée
<b>15h40</b>	Fin

## Annexe 3 : liste des participants

Numero	Organisation	Nom Organisation	Nom	Prenom	Email
1	AFRICALIA	AFRICALIA	BRISACK	Audrey	audrey.brisack@africalia.be
2	APEFE	Ass. pr la Promotion de l'Education et de la Formation à l'Etranger	NTEZIMANA	Modeste	Modeste.Ntezimana@ulb.ac.be
3	ASF	Avocats Sans Frontières	BONIOTTI	Francesca	fboniotti@asf.be
4	Chaîne de l'Espoir Belgique-Keten van Hoop België	Chaîne de l'Espoir Belgique - Keten van Hoop België	LE MARCHAND	Marianne	marianne.lemarchand@chaîne-espoir.be
5	COTA	Collectif d'échanges pour la technologie appropriée	CABANTOUS	Stéphanie	stephanie.cabantous@cota.be
6	COTA	Collectif d'échanges pour la technologie appropriée	LEMMEL	Céline	celine.lemmel@gmail.com
7	COTA	Collectif d'échanges pour la technologie appropriée	MARTINEZ	Rose	rose.martinez@cota.be
8	COTA	Collectif d'échanges pour la technologie appropriée	MOLA	Bruno	bruno.mola@cota.be
9	COTA	Collectif d'échanges pour la technologie appropriée	SIGNORET	Franck	franck.signoret@cota.be
10	COTA	Collectif d'échanges pour la technologie appropriée	SIMONET	Thibault	thibault.simonet@cota.be
11	COTA	Collectif d'échanges pour la technologie appropriée	VAN DINGENEN	William	william.vandingenen@cota.be
12	Croix-Rouge de Belgique	Croix-Rouge de Belgique - Communauté francophone	BARTHOLOMÉ	valérie	valerie.bartholome@croix-rouge.be
13	Croix-Rouge de Belgique	Croix-Rouge de Belgique - Communauté francophone	BLANCHÈRE	Solène	solene.blanchere@croix-rouge.be
14	DBA	Défi Belgique Afrique	TOELEN	Patricia	patricia@ongdba.org
15	Entraide et Fraternité	Entraide et Fraternité	MUKANTAGARA	Redempta	redempta.mukantagara@entraide.be
16	ACODEV	Fédération francophone et germanophone des associations de coopération au développement	DE LEEUW	Etienne	edl@acodev.be
17	ACODEV	Fédération francophone et germanophone des associations de coopération au développement	FERRIER	Justine	jf@acodev.be
18	ACODEV	Fédération francophone et germanophone des associations de coopération au développement	WÉRY	France	fw@acodev.be
19	ISF	Ingénieurs sans Frontières	ALTINOK	Hülya	hulya.altinok@gmail.com
20	ISF	Ingénieurs sans Frontières	JUSSIANT	Claude	c.jussiant@isf-iai.be
21	RCN	RCN Justice & Démocratie	CALMEYN	Stefaan	stefaan.calmeyn@rcn-ong.be
22	SCI	SCI - Projets internationaux	RAIMUNDO	Sergio	sergio@scibelgium.be
23	ULB-Coopération	ULB-Coopération	DE COSTER	Thierry	thierry.decoster@ulb-cooperation.org
24	WBI	WALLONIE-BRUXELLES INTERNATIONAL	VERHOEVEN	Coralie	s.dcbd2@wbi.be

