



# LIGNES DIRECTRICES SUR LES PARTENARIATS

# LIGNES DIRECTRICES SUR LES PARTENARIATS

## L'équipe éditoriale

Sabine Germann  
Ilona Ionescu  
Babacar Ndiaye  
Stella Aaltonen  
Milutin Milosevic  
Rita Waswani

## Remerciements

---

Nous tenons particulièrement à remercier les personnes ayant contribué à l'élaboration du kit d'outils:

### L'équipe éditoriale

Sabine Germann, Mouvement Scout De Suisse, Suisse

Ilona Ionescu, Asociatia Ghidelor si Ghizilor Din Romania, Romania

Babacar Ndiaye, Corpo Nazionale Giovani Esploratori Ed Esploratrici Italiani, Italie

Stella Aaltonen, Bureau Europe, AMGE

Milutin Milosevic, Bureau Européen du Scoutisme

Rita Waswani, Bureau Europe, AMGE

### Les dessins

Milos Bakalovic, Serbie Monténégro

### La maquette du CD

Dragan Ancevski, Macédoine

### L'étui du CD

Dunja Sasic, Serbie Monténégro

### Les lecteurs

Max Bega, Luxembourg

Fabiola Canavesi, Comité Européen, AMGE

Barbara Gimelli, Suisse

David McKee, Bureau Européen du Scoutisme

Heather Roy, Bureau Europe, AMGE

George Sulashvili, Georgia

Nico Van Mierop, Belgique

Nous remercions les participants au séminaire «Partenariats pour la compréhension et le développement interculturels» organisé du 30 octobre au 5 novembre 2004, à Kandersteg, en Suisse, pour leur enthousiasme et leurs idées.

# TABLE DES MATIERES

---

REMERCIEMENTS	3
TABLE DES MATIERES	4
1 INTRODUCTION	7
2 CONCEPTUALISING	8
2.1. Comprendre le partenariat	9
2.1.1. Qu'est-ce que le partenariat?	9
2.1.2. Caractéristiques d'un partenariat	10
2.1.3. Types de partenariat	10
2.1.4. Avantages et risques découlant de la mise sur pied ou non d'un partenariat	12
2.1.5. Partenariat dans le domaine du Guidisme et du Scoutisme	14
2.2. Quels sont les facteurs qui influencent un partenariat?	16
2.2.1. Valeurs et culture dans le cadre d'un partenariat	16
2.2.2. Culture organisationnelle	17
2.2.3. Importance des valeurs et de la culture dans le cadre d'un partenariat	19
2.2.4. Crédibilité	20
2.2.5. Contexte social	21
2.3. Analyser la situation actuelle	23
2.3.1. Direction de votre Association	23
2.3.2. Analyser votre Association	23
2.3.3. Définir la direction de votre organisation	24
3 MISE SUR PIED	25
3.1. Déterminer votre projet	26
3.1.1. Le partenariat: une solution pour répondre aux besoins/objectifs	26
3.1.2. Que pouvez-vous offrir?	26
3.1.3. Comment trouver le partenaire le plus approprié dans un cas particulier?	27
3.2. Identifier les partenaires remplissant les conditions nécessaires	28
3.2.1. Parties prenantes du Guidisme et du Scoutisme	28
3.2.2. Sélection des partenaires potentiels	29
3.2.3. Evaluation de vos propres valeurs	30
3.2.4. Etablir un premier contact avec les partenaires potentiels	30
3.2.5. Conclusion	31
3.3. S'accorder sur un projet commun	32
3.3.1. Processus de conclusion d'un accord	32
3.3.2. Principes communs du partenariat	33
3.3.3. Evaluer votre partenaire	34
3.3.4. Définition du projet commun de partenariat	34
3.4. Rédiger un accord	35
3.4.1. Différents types d'accord	35
3.4.2. Contenu de l'accord de partenariat	36

<b>4</b>	<b>PARTENARIAT</b>	<b>38</b>
4.1.	Elaboration de projet	39
4.1.1.	Identification des objectifs du partenariat	40
4.1.2.	Critères d'identification	41
4.1.3.	Processus de suivi	41
4.1.4.	Collecte d'informations	43
4.1.5.	Créer un tableau d'évaluation	44
4.1.6.	Conclusions	44
4.2.	Financement des partenariats	46
4.2.1.	Auto assistance: la meilleure quête de fonds commence chez soi	46
4.2.2.	Partenaires de financement public	47
4.2.3.	Financement indépendant et parrainage	50
4.2.4.	Conclusions	51
4.2.5.	Documents de référence	53
4.3.	Comment concrétiser votre partenariat?	54
4.4.	Ressources humaines: connaissances, compétences et attitudes	58
4.4.1.	Connaissances	58
4.4.2.	Compétences	59
4.4.3.	Attitudes	60
4.5.	Les équipes au sein du partenariat	62
4.6.	Communication au sein du partenariat	65
4.6.1.	Obstacles à une bonne communication	66
4.6.2.	Renforcer l'image du Guidisme/Scoutisme par la communication dans le partenariat	66
4.6.3.	Dix règles générales pour une communication plus efficace	66
4.7.	Conflits du sein du partenariat	68
4.7.1.	Conflits du sein du partenariat	68
4.7.2.	Résolution de conflit au sein du partenariat	69
4.8.	Apprentissage interculturel au sein du partenariat	72
4.8.1.	Niveaux d'apprentissage	72
4.8.2.	Partenariat en tant qu'opportunité d'apprentissage interculturel	73
4.8.3.	Cycle de vie de l'apprentissage interculturel	73
<b>5</b>	<b>POURSUITE</b>	<b>74</b>
5.1.	Analyses finales	75
5.1.1.	Evaluation d'un partenariat	75
5.1.2.	Rédiger un rapport	76
5.1.3.	Durabilité	77
5.2.	Reconduire un partenariat?	79
5.2.1.	Faire face à un échec	79
5.2.2.	Reconnaître et fêter les projets réalisés	80
5.2.3.	Fin	81
5.2.4.	Reconduire un partenariat	82

6	REMARQUES FINALES	83
	GLOSSAIRE	86
	REFERENCES	87
	ANNEXES	90
	Modèle du séminaire avec l'organisation des sessions de travail	90
	Organisation des sessions de travail du Séminaire	91

# 1. INTRODUCTION

---

Différentes formes de partenariats sont déjà couramment pratiquées par les Associations de Guidisme et de Scoutisme à travers l'Europe. Bien que divers matériaux soient déjà disponibles (décrivant les différents types de partenariats), une ligne directrice générale quant aux partenariats faisait défaut jusqu'à présent. Pour combler cette lacune, la Région Europe AMGE et la Région Européenne du Scoutisme ont organisé conjointement le séminaire «Partenariats pour la compréhension et le développement interculturels» en novembre 2004. L'objectif était de parvenir à conceptualiser une série de Lignes Directrices à l'usage des Organisations membres. Grâce à la planification active par les personnes impliquées, ces Lignes Directrices ont été développées au terme de ce Séminaire. Tant le Séminaire que les Lignes Directrices constituent de bons exemples de partenariat associant la Région Europe AMGE et la Région Européenne du Scoutisme.

Ces Lignes Directrices approchent/considèrent les «partenariats» sous un angle très large. Elles proposent des idées de partenariats entre Organisations de Guidisme et/ou Scoutisme et organisations externes à différents niveaux, de l'échelon local à l'échelon international. Avant tout, ces Lignes Directrices fournissent des astuces pratiques expliquant comment lancer, maintenir et poursuivre un partenariat.

Les Lignes Directrices se décomposent en quatre chapitres principaux. Le premier chapitre, consacré à la «[Conceptualisation](#)», propose au lecteur un contexte lui permettant de comprendre les principes majeurs qui sous-tendent un partenariat, ainsi que les diverses questions qui influencent tout partenariat de Guidisme et de Scoutisme. Il invite également le lecteur à analyser la situation actuelle de son Association/Groupe local avant de lancer un partenariat.

Le second chapitre «[Mise sur pied](#)» considère la question du bien-fondé du partenariat. Est-ce le moyen le plus approprié de parvenir à l'objectif que vous poursuivez? Ce chapitre explique comment identifier les partenaires adéquats et comment s'accorder sur un projet commun. Il attire également l'attention sur les diverses formes d'accord de partenariat existantes.

Une fois votre partenariat sur pied, il devra d'être développé plus avant, ce qui nous amène à des implications plus pratiques. Le chapitre «[Partenariat](#)» examine le développement des partenariats, explique comment trouver des sources de financement et comment garder votre partenariat en vie. Il souligne également l'importance des ressources humaines, des équipes et de la communication dans le processus de partenariat. Une attention toute particulière est accordée aux solutions permettant de prévenir tout conflit dans le cadre d'un partenariat ainsi qu'à l'apprentissage interculturel auquel peuvent donner lieu de tels partenariats.

Le dernier chapitre «[Poursuite](#)» est consacré aux analyses finales d'un partenariat, y compris à l'évaluation, aux obligations de rapport et à la décision de poursuivre ou non ce partenariat. Dans ce chapitre, les questions de l'échec, du succès et de la fin du partenariat sont abordées pour alimenter la réflexion future pour une reconduction éventuelle du partenariat.

A la fin de ces Lignes Directrices, vous trouverez un [Glossaire](#) reprenant les principaux termes utilisés ainsi qu'une liste de référence. Les [Annexes](#) des Lignes Directrices reprennent le plan de programme du «Séminaire Partenariat pour la compréhension et le développement interculturels» ainsi que les plans de séances. Elles constitueront pour le lecteur une source complémentaire d'idées quant à l'approche du thème des partenariats via un séminaire.

Notre objectif était de produire un document pratique et «interactif». Nous avons utilisé de nombreux matériaux différents et tenté de compiler un manuel détaillé à partir de ceux-ci. Nous espérons que ces Lignes Directrices vous seront utiles et profitables pour votre travail futur.

## 2. CONCEPTUALISING

---

Au moment de commencer à envisager d'éventuels partenariats, vous devriez déjà connaître quelques concepts-clés. Vous disposerez ainsi d'une bonne base pour lancer vos partenariats. Les relations qu'il vous est possible d'établir sont de types divers. Cependant, chacune doit reposer sur l'ouverture et la confiance. Il s'agit là d'un élément capital de tout partenariat dans le domaine du Guidisme et du Scoutisme.



Lancer ou non un partenariat peut représenter un dilemme. Un partenariat n'est en effet pas toujours bénéfique. Dans certains cas, vous pouvez avoir besoin d'une aide externe pour atteindre plus facilement un objectif mais il peut parfois être plus facile de travailler seul. Vous devez être conscient des raisons qui vous poussent à conclure un partenariat mais également des risques encourus.

Le Guidisme et le Scoutisme sont des mouvements qui reposent sur des valeurs. Elles sont capitales pour vous et vous devez de les vivre. Vous devez également les garder constamment à l'esprit lorsque vous mettez un partenariat en place. D'une part, il peut être plus facile de coopérer et de travailler avec quelqu'un qui partage les mêmes valeurs. D'autre part, il est parfois intéressant de faire des échanges avec des groupes dont le système de valeurs diffère du vôtre. Toutefois, ne concluez pas de partenariat avec des groupes dont les valeurs sont opposées aux vôtres ou ne correspondent pas à celles prônées par le Guidisme et le Scoutisme.

Un partenariat exige une atmosphère, un climat et une culture spécifique. Le Guidisme et le Scoutisme sont en général des mouvements ouverts, prêts aux échanges et à la collaboration. Il convient d'apprécier et de favoriser une telle culture et de promouvoir cette ouverture, non seulement au sein des mouvements mais également autour de vous.

Les valeurs et la culture d'un partenariat peuvent avoir un impact considérable sur toutes les parties impliquées. Tandis que, lors de la mise en place d'un partenariat, les organisations sont naturellement portées par leurs valeurs et leur culture, la mise en oeuvre de ce partenariat pourra conduire à un élargissement des vues et à des échanges de valeurs et de culture.

Votre travail et la cohérence entre ce que vous dites et ce que vous faites définiront votre crédibilité. Si l'on vous prend au sérieux, vous pourrez compter sur plus de partenaires fiables avec lesquels vous serez en mesure de mettre sur pied des projets de partenariat de meilleure qualité et plus utiles.

Dans le monde actuel tout est interconnecté, et nous sommes tous des éléments de diverses communautés. Nous sommes profondément enracinés en elles. Ainsi, lorsque vous concluez un partenariat, vous devez être conscient de votre propre contexte social mais également de celui de votre partenaire.

Si vous souhaitez établir un partenariat utile et de qualité, vous devrez avant tout connaître votre réalité et avoir des projets bien définis pour l'avenir. Vous serez alors capable de trouver un partenaire adéquat avec qui vous entretiendrez une relation bénéfique pour les deux côtés. Pour y parvenir, il faudra vous analyser sous divers angles. Cela implique également de comprendre l'influence de votre environnement et de votre contexte social sur votre travail. Les finalités, buts, visions et plans stratégiques d'une Association doivent être partagés par une large majorité au sein de l'Association. Faute de quoi, un projet de partenariat, même conçu de la meilleure façon qui soit et sur la base de besoins réels, sera perçu comme lourd et éloigné des besoins de l'Association.

## 2.1. Comprendre le Partenariat

### Finalités du chapitre:

- Présenter des définitions du partenariat
- Examiner les caractéristiques des partenariats
- Expliquer quand et pourquoi cette méthode est utilisée dans le Guidisme et le Scoutisme
- Examiner les différents types de partenariats
- Dresser une liste des avantages et des risques découlant de la mise sur pied ou non d'un partenariat

### 2.1.1. Qu'est-ce que le partenariat?<sup>1</sup>

Les partenariats sont des relations et processus formels (à long terme) impliquant deux ou plusieurs personnes, organisations ou pays qui travaillent ensemble (coresponsabilité) pour parvenir à quelque chose car ils ont des finalités similaires (convergence d'intérêts).<sup>2</sup> Une autre définition est : les partenariats sont des alliances de types divers, bénéfiques aux deux parties, conclues entre des organisations dont les rôles, les responsabilités et les responsabilités financières sont clairement déterminés.<sup>3</sup>

Comme exemple de partenariat, on peut citer des personnes travaillant ensemble, des camarades d'école ou un époux et une épouse.

En général, on peut affirmer que l'être humain fait, tout au long de sa vie, l'expérience de partenariats dans chaque activité impliquant plus d'une personne et ce pour chacun des cinq aspects de la vie : vie familiale, vie professionnelle, loisirs, vie en communauté et vie publique. L'expérience des partenariats se fait lorsque l'on est impliqué dans une situation de partenariat. Ces situations peuvent être soit formelles soit informelles. Les personnes deviennent partenaires par leur propre volonté ou parce que le partenariat est rendu inévitable, par une situation de travail par exemple. Cette situation résulte du fait que l'être humain est de par sa nature sociable. De manière générale, il ne vit pas une vie complètement solitaire mais interagit avec les autres.

Si l'on analyse une situation de partenariat, on observe:

a) l'image – caractéristiques «externes» ou visibles:

- l'objet qui forme la raison d'être du partenariat
- les personnes impliquées
- les raisons du maintien de la situation.

b) la qualité – caractéristiques internes ou «invisibles»:

- les liens entre les partenaires ; les rôles qu'ils tiennent (la structure du partenariat)
- la relation entre les individus (par exemple, la communication)
- le degré d'implication de chacun des partenaires pour chaque aspect de la situation de partenariat (par exemple, le processus décisionnel).

Les partenariats sont influencés par la diversité des identités/caractéristiques humaines. L'âge, les capacités, les désavantages physiques et le genre créent parfois des distinctions et peuvent entraver l'établissement de bonnes relations.

<sup>1</sup> Thème triennal de l'AMGE «Créons la Paix dans le monde», module 9 «Partenariat» 1995, p. 2

<sup>2</sup> Cambridge Advanced Learner's Dictionary > <http://uk.cambridge.org/elt/> > Cambridge dictionaries online and Cambridge learner's dictionary, second edition, Cambridge university press 2004

<sup>3</sup> Partnership Manual, CARE USA's Program Division, June 1997, p. 10

## 2.1.2. Caractéristiques d'un partenariat

Le partenariat est un système. Un système a:<sup>4</sup>

- un objet
- des éléments ou parties
- des règles acceptées par l'ensemble des parties

«Partenariat signifie que:

- L'ensemble des partenaires participe au processus décisionnel;
- Les activités font l'objet d'une gestion conjointe;
- La culture, les croyances et les valeurs de l'autre sont respectées;
- Les informations sont partagées;
- Avant qu'une politique soit déterminée ou qu'une décision soit prise qui affecte le partenaire, il y a discussion et accord;
- Les partenaires sont libres d'exprimer leurs besoins dans un esprit de confiance mutuelle;
- Les activités et relations sont régulièrement évaluées avec la participation de l'ensemble des partenaires.

La réciprocité est un fondement indispensable à toute situation de partenariat. Elle implique le partage des idées, croyances et décisions.»<sup>5</sup>

Autres mots-clés pour les caractéristiques:<sup>6</sup>

- Partage
- Echange d'expériences
- Ecoute
- Communication
- Compromis
- Travail d'équipe
- Confiance
- Humour
- Processus
- Coopération
- Situation de gain réciproque
- Egalité
- Compréhension mutuelle
- Motivation commune à travailler ensemble
- Acceptation des différences
- Tolérance
- Compréhension des valeurs
- Objectifs/projets communs
- Implication personnelle/relations humaines

## 2.1.3. Types de partenariat<sup>7</sup>

Il est clair à la lecture de la définition et des caractéristiques du partenariat que les «relations, processus, organisations, projets, finalités, etc.» peuvent être très variés selon les situations.

Divers types de partenariat sont proposés ci-après, les «relations, processus, organisations, projets, finalités» y sont à chaque fois légèrement différents.

---

<sup>4</sup> Présentation par Amitava Mukherjee, Chief Technical Advisor pour les partenariats publics privés et Conseiller Régional pour la Réduction de la Pauvreté, Nations-Unies, Commission Economique et Sociale pour l'Asie et le Pacifique, Bangkok, 21 juillet 2004

<sup>5</sup> Thème triennal de l'AMGE «Créons la Paix dans le monde», module 9 «Partenariat» 1995, p. 1

<sup>6</sup> Brainstorming effectué pendant le Séminaire Européen sur les «Partenariats pour la compréhension et le développement interculturels» organisé du 30 octobre au 5 novembre 2004, à Kandersteg, en Suisse

<sup>7</sup> Présentation par Amitava Mukherjee, Chief Technical Advisor pour les partenariats publics privés et Conseiller Régional pour la Réduction de la Pauvreté, Nations-Unies, Commission Economique et Sociale pour l'Asie et le Pacifique, Bangkok, 21 juillet 2004

## Partenariats de coopération

### *Définition*

Des organisations construisent une relation en vue de travailler ensemble à des préoccupations communes, sous la forme d'analyses, de projets, d'actions, de finalités, etc. et ce le plus souvent à long terme.

### *Exemple*

Deux Associations ont un projet de paix commun

## Partenariats de développement

### *Définition*

Des organisations établissent une relation pour aider et soutenir le développement de leur partenaire.

### *Exemple*

L'Association Gigi aide l'Association Soso dans l'organisation de formations.

## Partenariat par contribution - donation

### *Définition*

L'association donatrice apporte sa contribution sous la forme de ressources humaines, de capitaux, de temps, etc.; contribution motivée par une communauté de mission/d'objectifs.

### *Exemple*

L'Association Gigi soutient l'organisation du camp national de l'Association Lala en envoyant des volontaires pour une période de 6 mois. Une grande institution de promotion de la vie saine fait don d'une somme d'argent pour l'organisation d'un camp national sur le thème «être sain».

## Parrainage

### *Définition*

Des organisations mettent en place des partenariats en contrepartie de fonds, d'aide, de matériel, d'une image, etc. Les partenaires n'ont pas forcément d'objectifs communs. Le sponsor s'associe à une initiative ou à un projet pour aider ses partenaires à atteindre leurs objectifs. La partie parrainante attend quelque chose en retour.

### *Exemple*

La société de communication Riri donne de l'argent à l'Association Lala afin que l'Association Lala puisse améliorer son organisation et sa structure. L'Association Lala n'emploiera en échange que les services de communication de la société Riri.

## Réseau

### *Définition*

Être connecté dans le but d'échanger des informations.

### *Exemple*

Différentes organisations créent un réseau Internet pour échanger des informations quant aux ressources des adultes.

## Conseiller

### *Définition*

S'associer, une partie offrant ses services, son expertise et ses connaissances dans un domaine particulier.

### *Exemple*

Mme Dupont, de l'Association Gigi est conseillère de l'Association Soso pour les projets financiers.

## Guidance

### *Définition*

Une relation liant un mentor et une personne guidée, avec l'objectif de parvenir à des transitions significatives en termes de connaissance, travail ou réflexion. Le mentor doit être perçu comme une personne de confiance et porteuse d'expériences précieuses.

### *Exemple*

M. Smith, ancien président de l'Association Soso est le mentor de M. Jones, président fraîchement élu à la tête de l'Association Lala. M. Jones demande fréquemment conseil et inspiration à M. Smith.

## Direction

### *Définition*

Processus permettant l'apprentissage et le développement et de fait, une amélioration des performances.

### *Exemple*

Les formateurs de l'Association Lala coachent les formateurs de l'Association Gigi qui met en place son nouveau programme de formation.

## Alliance

### *Définition*

Un groupe d'organisations ou de personnes formellement unies et travaillant ensemble (luttant ensemble) pour une cause spécifique ou des intérêts communs. Les dispositions de coopération entre les groupes d'organisations ou des personnes reposent sur la croyance partagée que l'effort fourni par l'ensemble est plus grand que l'effort fourni par chaque partie séparément.

### *Exemple*

En formant une alliance, deux Associations de Scoutisme/Guidisme d'un même pays améliorent leur image grâce à des campagnes de publicité communes.

## Coalition

### *Définition*

En formant une alliance, deux Associations de Scoutisme/Guidisme d'un même pays améliorent leur image grâce à des campagnes de publicité communes.

### *Exemple*

Dans le cadre d'une coalition, l'Association Soso et l'ONG Popo mènent une campagne publicitaire commune sur le trafic des enfants.

Chacun des types de partenariat présenté ci-dessus peut présenter les caractéristiques suivantes:

- Partenariats formels/informels
- Partenariats directs/indirects
- Partenariats bilatéraux/multilatéraux

Quelle que soit la combinaison, le partenariat dans sa finalité générale doit offrir à chaque partie l'occasion d'apprendre à mieux connaître l'autre d'une part et la poursuite ensemble de buts communs d'autre part.

### 2.1.4. Avantages et risques découlant de la mise sur pied ou non d'un partenariat<sup>8</sup>

Créer ou non un partenariat entraînera pour votre Association des avantages et des risques. Il est essentiel de les identifier et d'en discuter avant la mise en place d'un processus de partenariat, de façon à évaluer si les désavantages encourus ne sont pas trop importants par rapport aux avantages apportés.

---

<sup>8</sup> Brainstorming effectué pendant le Séminaire Européen sur les «Partenariats pour la compréhension et le développement interculturels» organisé du 30 octobre au 5 novembre 2004, à Kandersteg, en Suisse

Un partenariat pourra éventuellement vous apporter **les avantages** suivants:

- Finalité rencontrée
- Nouvelles compétences en communication
- Education internationale
- Sensibilisation interculturelle
- Participation à un monde meilleur
- Citoyenneté mondiale
- Influence
- Accès à d'autres personnes et d'autres lieux
- Bonnes idées
- Aide
- Argent
- Soutien politique
- Soutien pratique
- Tirer des leçons

Au niveau individuel:<sup>9</sup>

- Responsabilisation
- Leadership décentralisé
- Information
- Meilleure capacité à déléguer
- Connaissance et compétences

Au niveau d'une Association:<sup>10</sup>

- Accès à de nouveaux outils de planification et à de nouvelles compétences
- Plus grande précision pour ce qui est de la structure organisationnelle, des rôles et des responsabilités
- Plus grande précision pour ce qui est de la mission organisationnelle, de la stratégie et des activités
- Niveau et quantité de services accrus
- Meilleur accès à l'équipement, aux donations et aux services
- Plus grande implication des nouveaux acteurs
- Capacité de leadership accrue
- Sensibilisation accrue quant à l'éducation internationale

Un partenariat est susceptible de vous faire encourir **les risques** suivants:

- Perte de motivation
- Manque de communication ou mauvaise communication
- Finalités non rencontrées
- Conflit de personnalité
- Manque de confiance
- Perte d'indépendance
- Désillusion
- Donner plus que ce que vous recevez
- Echec
- Préjudices
- Malentendu
- Perte de ressources et de temps
- Attendre trop de l'autre partie
- Passer beaucoup de temps à la rédaction de rapports officiels
- Argent (mauvaise utilisation ou pas assez)
- Implication à des degrés différents

Si vous ne mettez pas de partenariat en place, vous pourrez bénéficier **des avantages** suivants:

- Pas de risques, pas de stress
- Indépendance
- Pas besoin de prêter attention aux autres personnes/idées
- Pas besoin de faire de compromis
- Pas de rapports officiels
- Pas besoin de parler une autre langue
- Concentrer vous-même vos propres ressources
- Pas de conflit culturel
- Pas de situations stressantes
- Autosuffisance, ne pas dépendre des ressources de quelqu'un d'autre
- Gain de temps et d'énergie pour d'autres choses

Si vous ne mettez pas de partenariat en place, vous êtes susceptible d'encourir **les risques** suivants:

- Manque de tolérance envers les autres cultures: vous risquez de devenir obsolète dans un monde multiculturel. Manque de compréhension interculturelle = discrimination, racisme!
- Inspiration limitée, aucun partage des idées, aucun échange d'informations/de connaissances
- Isolement: être séparé des autres
- Passer beaucoup de temps sur des projets particuliers que d'autres Associations ont peut-être déjà entrepris
- Esprit fermé
- Stagnation

<sup>9</sup> Pathways to Partnerships toolkit, International HIV/AIDS Alliance, 1999

<sup>10</sup> Pathways to Partnerships toolkit, International HIV/AIDS Alliance, 1999

- pour un Guidisme/Scoutisme en expansion
- Impossibilité de découvrir que le Guidisme et le Scoutisme sont internationaux, que le même mouvement de jeunesse existe de par le monde ; que vous faites partie d'une immense famille mondiale!
- Effet d'extinction
- Manque de motivation
- Manque de nouveautés à offrir aux membres
- Vous n'apprenez rien sur les autres personnes/cultures/groupes

Si vous envisagez de travailler en partenariat, il convient de commencer par analyser les avantages et les risques que comporte chaque option. Ce n'est que de cette façon que vous serez à même de commencer à comprendre l'ensemble des questions liées au partenariat comme solution vous permettant de rencontrer vos finalités.

### 2.1.5. Partenariat dans le domaine du Guidisme et du Scoutisme<sup>11</sup>

«Une chose est essentielle à une paix générale et permanente et c'est un changement complet d'esprit parmi les peuples, un changement qui amènera à une compréhension mutuelle plus étroite, à la subjugation des préjugés nationaux et qui fera que nous comprendrons avec beaucoup de sympathie le point de vue des autres»

Lord Baden-Powell

Le partenariat est un processus impliquant deux ou plusieurs groupes de Guides ou de Scouts travaillant ensemble à la réalisation d'un projet, fondé sur un objectif commun et le partage des expériences. Un partenariat implique un esprit de coopération, de compréhension et de respect mutuels. Partenariat est également synonyme d'amitié, de tolérance, de plaisir, de travail en équipe, de partage des idées/d'intérêts communs, de buts à atteindre, d'entraide, de collaboration, de connaissance approfondie de l'autre, d'échange d'expériences, de motivations et d'idées neuves.

Dans le cadre du Guidisme et du Scoutisme, l'éducation au partenariat commencent au sein de la patrouille, lorsqu'une jeune personne apprend à découvrir les autres, à respecter leur différence et à interagir avec elles. Le Guidisme et le Scoutisme conduit naturellement les membres à faire l'expérience des partenariats dès l'instant où ils vivent une activité impliquant plus d'une personne (par exemple, dans le cadre d'un camp, d'un projet, d'un jeu, d'une activité d'artisanat, etc.).

Les partenariats entre Associations de Guidisme et/ou de Scoutisme, qu'elles soient établies au nord, au sud, à l'est ou à l'ouest, et entre les Associations de Guidisme/Scoutisme et d'autres organisations gouvernementales ou non gouvernementales locales, nationales ou internationales renforcent cette action d'éducation dans la mesure où:

- le partenariat répond aux besoins et aux aspirations des jeunes et les fait participer à toutes les étapes de l'action ;
- le partenariat repose sur les principes fondamentaux qui sous-tendent le Guidisme et le Scoutisme ;
- le partenariat vise à enrichir le programme des jeunes des Associations de Guidisme et/ou de Scoutisme concernées,
- le partenariat vise à renforcer leurs ressources humaines et financières, à développer leur infrastructure<sup>12</sup>

La coopération est l'occasion par excellence d'apprendre l'un de l'autre ainsi que de découvrir et partager les expériences et valeurs de chacun. Le partenariat permet d'apprendre à connaître la culture de l'autre et, dans le même temps, à être un peu plus conscient de sa propre culture. Ainsi, pas à pas, cette découverte s'étend au monde qui nous entoure, aux communautés locale, nationale et internationale.

<sup>11</sup> Notes du et brainstorming pendant le Séminaire Européen sur les «Partenariats pour la compréhension et le développement interculturels» organisé du 30 octobre au 5 novembre 2004, à Kandersteg, en Suisse

<sup>12</sup> La Charte de Marrakech (2003), Organisation Mondiale du Mouvement Scout.

Le Guidisme et le Scoutisme sont tous deux des mouvements internationaux. Tous les membres des Associations de Guidisme et de Scoutisme partagent les mêmes valeurs (par exemple, l'honnêteté, la fraternité) et vivent les activités avec les mêmes méthodes éducationnelles (par exemple, système de patrouille, Promesse et Loi), du moins en principe. Cela signifie qu'il existe un incroyable réseau à travers le monde.

Grâce à divers programmes internationaux d'éducation, il vous est possible d'encourager chaque membre à orienter sa perspective à l'échelle mondiale et à apprécier la diversité et les similitudes entre les peuples, cultures et traditions. En découvrant la nature internationale du Guidisme et du Scoutisme et en faisant l'expérience d'autres pays et d'autres cultures par le biais des échanges, chaque membre peut se sensibiliser aux questions mondiales et peut essayer, par l'exploration et la compréhension, de trouver des solutions.<sup>13</sup>

Les partenariats formels sont utilisés dans le domaine du Guidisme et du Scoutisme pour les raisons suivantes:

- enrichir vos membres
- échanger les expériences
- respecter les différentes cultures
- avoir de nouvelles idées et une nouvelle motivation
- vivre une amitié internationale
- mettre fin aux préjugés
- faire l'expérience de la compréhension interculturelle
- atteindre des buts/objectifs communs
- répondre aux besoins
- apporter sa contribution aux programmes d'éducation
- permettre le partage et l'apprentissage
- avoir accès à de nouvelles possibilités de formation
- obtenir des ressources
- entraide

---

<sup>13</sup> Girl Guiding/Girl Scouting: a challenging movement, WAGGGS 1997, pp. 42-43

## 2.2. Quels sont les facteurs qui influencent un partenariat?

### Finalités de ce chapitre:

- souligner l'importance des valeurs et de la culture dans le cadre d'un partenariat
- attirer l'attention sur la réflexion autour des différentes cultures organisationnelles dans les partenariats
- souligner la crédibilité comme facteur crucial influençant un partenariat
- examiner les méthodes permettant de reconnaître le contexte social dans lequel les Guides et les Scouts travaillent

### 2.2.1. Valeurs et culture dans le cadre d'un partenariat

Un moyen simple pour définir les valeurs est de voir les valeurs comme la façon dont les individus sont supposés agir dans des situations de tous les jours. La culture comprend les suppositions, les valeurs et les normes de base. Une culture se définit normalement à la façon dont elle interagit avec d'autres cultures.

Dans toute discussion impliquant des Guides ou des Scouts, les valeurs sont des éléments-clés ; elles sont dès lors essentielles dans le cadre d'activités de partenariat. Une organisation se doit d'être claire quant à ses valeurs de base avant de commencer à travailler pour ce à quoi elle croit. Les valeurs doivent se traduire en actions, faute de quoi elles ne seront pas reflétées dans tout le travail qui est accompli. Plus l'organisation est capable de donner une traduction concrète à ses valeurs, plus elle est susceptible de devenir un partenaire crédible pour les autres. De même, plus les valeurs sont partagées et connues, plus il sera aisé de continuer à développer ces activités. Il en va de même pour les partenariats. D'une part, il est plus facile de travailler avec un partenaire qui partage vos valeurs ou les comprend et les respecte. D'autre part, il peut être plus enrichissant de travailler avec un partenaire avec lequel vous partagez moins de valeurs et de conceptions.

Il convient de rappeler que chaque personne a son propre système de valeurs, reflété dans ses réflexions à propos de la vie et ses actes. Les valeurs personnelles se forment tout au long de la vie de la personne. Il faut également souligner que la culture dans laquelle la personne vit et dans laquelle l'organisation travaille a un impact considérable sur le développement de ces valeurs. Ainsi, les mêmes valeurs d'origine peuvent trouver des traductions différentes dans diverses cultures. C'est le cas pour de nombreuses Associations de Guidisme et de Scoutisme.

La culture crée une atmosphère et une méthode de travail pour un groupe plus important de personnes. La plupart des éléments de la culture sont cachés et dès lors difficiles à identifier. Année après année, divers modèles ont été inventés dans le but de définir les différentes cultures. L'un de ces modèles a été créé par Edward T. et Mildred Reed Hall. Il concerne les composantes comportementales de la culture. Cette approche comportementale de la culture est particulièrement intéressante dans le travail en partenariat car elle se concentre sur les dimensions de la différence, associées soit à des modes de communication, soit aux notions d'espace ou de temps. Dans ce modèle, les cultures sont divisées comme suit:<sup>14</sup>

#### *Cultures utilisant des messages rapides ou des messages lents*

C'est-à-dire à quelle vitesse des messages particuliers peuvent-ils être décodés et exécutés ? Dans des cultures à messages rapides, il est facile de faire preuve de familiarité et la publicité et la télévision ont toute leur place. Dans les cultures à messages lents, apprendre à bien connaître l'autre prend plus de temps. Parmi les messages lents figurent l'art, les documentaires télévisés, les relations approfondies, etc.

---

<sup>14</sup> L'Apprentissage Interculturel, T-kit, Conseil de l'Europe et Commission Européenne, Novembre 2000, pp.22-28. <http://www.training-youth.net/site/publications/tkits/tkits.htm>

### *Cultures au contexte élevé ou faible*

Il s'agit de l'information qui entoure un événement. Dans une culture au contexte élevé, chacun s'informe au sujet de tout de ce qui peut concerner les personnes importantes à ses yeux. Cela signifie que les messages transmis à un moment donné ne comportent que peu d'informations, puisque la grande partie de l'information est déjà en possession des personnes en train de communiquer.

Dans des cultures au contexte faible, les relations personnelles tendent à dépendre davantage des domaines d'engagement de chacun. De là découle un fort besoin d'informations de référence lors de transactions normales. Ainsi, dans les cultures au contexte faible, il est nécessaire de fournir de nombreuses informations détaillées sur les événements.

### *Territorialité*

La territorialité renvoie à l'organisation d'un espace physique, par exemple d'une pièce. La territorialité est la manière dont l'individu ressent l'espace et les choses matérielles qui l'entourent (les considère-t-il comme son propre territoire ou non ?). C'est aussi une indication de pouvoir.

### *Espace personnel*

L'espace personnel est la distance par rapport aux autres dont un individu a besoin pour se sentir à l'aise. Si quelqu'un se situe plus loin, il peut être perçu comme réservé. Par contre, si quelqu'un essaie de s'approcher plus près, il peut être perçu comme déplaisant, intimidant ou simplement grossier.

### *Monochronie ou polychronie*

Fonctionner selon un rythme monochronique signifie ne faire qu'une chose à la fois, suivre un programme où les tâches s'enchaînent à la suite les unes des autres. Pour ce type de culture, le temps est vraiment pratique et utilisé comme outil pour structurer les journées. On en parle comme d'une ressource. Dans le cadre de la polychronie, plusieurs tâches sont exécutées en même temps, l'implication vis-à-vis des autres est forte et en conséquence, les relations avec les autres ont la priorité sur le respect d'un agenda.

D'autres concepts dignes d'être soulignés sont:<sup>15</sup>

- Comment fonctionne la planification dans une culture particulière ? Comment et quand prend-on les décisions?
- Combien de temps à l'avance faut-il fixer les réunions?
- Quelles sont les règles en termes de ponctualité?
- A quelle vitesse circule l'information dans un système (est-elle tributaire d'un système hiérarchique ou les informations circulent-elles dans toutes les directions comme dans un vaste réseau)?

Le modèle ici présenté propose un cadre destiné à vous aider à reconnaître et à interpréter les différences culturelles. La culture est comme un oignon : plus on apprend à la connaître, plus on avance dans les couches. Cependant, il est impossible de vraiment comprendre une culture à moins d'en provenir (l'intérieur de l'oignon). Avancer dans les couches permet de relever plus aisément les éventuelles différences susceptibles de nous freiner dans le cadre d'un partenariat avec des personnes issues de divers contextes culturels. Cela nourrit également les réflexions pour les discussions sur le développement ultérieur d'un partenariat et sur la création de lignes directrices communes.

## 2.2.2. Culture organisationnelle<sup>16</sup>

En général, la culture influence la façon dont les membres d'une certaine société comprennent les choses. Elle procure un cadre d'interaction. Pour comprendre la culture existant au sein d'une Organisation spécifique, il est essentiel de réfléchir différemment à la manière dont les choses sont habituellement perçues.

---

<sup>15</sup> L'Apprentissage Interculturel, T-kit, Conseil de l'Europe et Commission Européenne, novembre 2000, pp.22-28. <http://www.training-youth.net/site/publications/tkits/tkits.htm>

<sup>16</sup> Le management des organisations, T-kit, Conseil de l'Europe et Commission Européenne, juillet 2000. pp. 12-17 <http://www.training-youth.net/site/publications/tkits/tkits.htm>

Définir la culture d'une Organisation n'est pas chose aisée car il y a de nombreuses interprétations d'une même culture. Une définition simple est que la culture d'une Organisation est déterminée par la façon dont les tâches sont exécutées en son sein. Il est important d'être à même de comprendre que chaque culture organisationnelle réagit différemment par rapport à un même sujet et de ne pas perdre de vue que tous les individus ne peuvent pas forcément s'intégrer à telle ou telle culture d'Organisation. Partant de cette perspective, il est capital pour tout partenariat d'avoir une compréhension profonde des cultures des Organisations partenaires et de la culture la mieux appropriée au partenariat.

Diverses classifications des cultures organisationnelles ont été proposées. Intéressons-nous à celle de Charles Handy. Il sépare les organisations en 4 cultures différentes. Voici un bref résumé de ces cultures ainsi que de leurs avantages et inconvénients.

### La Culture de Club

L'idée de la culture de club voit l'organisation comme une sorte de prolongement de la personne qui se trouve à sa tête/au milieu car il/elle ne peut tout faire seul(e). S'il/Si elle pouvait assumer toutes les tâches, l'Organisation n'aurait pas lieu d'être.



#### *Avantages*

- L'organisation est productive.
- Les objectifs de l'organisation seront atteints d'une manière ou d'une autre.
- Le travail est efficace et encadré.
- Le système peut être maintenu et l'organisation peut faire tout ce qu'elle souhaite.
- Sa grande force réside dans sa capacité à répondre immédiatement et intuitivement aux opportunités ou aux crises qui surviennent

#### *Inconvénients*

- La production ne répond pas nécessairement aux besoins.
- Les décisions sont prises de manière arbitraire.
- La pression est constante.
- Elle provoque le ressentiment, la colère et le désir de revanche de la part des perdants.
- Elle place les individus en position défensive.
- Les besoins personnels des membres ne sont pas satisfaits.

### La Culture de Rôles

Ce type d'organisation se compose de séries de boîtes d'emploi. Les individus ont certains rôles, les descriptions d'emploi définissent effectivement les exigences du rôle et ses limites.



#### *Avantages*

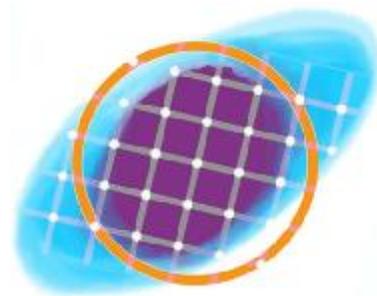
- Les rôles, tâches et fonctions sont clairement définis et respectés.
- Le travail est de bonne qualité.
- Les relations financières et hiérarchiques sont clairement définies et parfaitement respectées.
- Les membres ont le sentiment d'être pris en considération.

#### *Inconvénients*

- Difficultés à affronter les problèmes imprévus
- Consommation importante de temps, peu de personnes en mesure d'influer sur la structure
- Rejet des activités non planifiées/ imprévues
- Prise de décision tardive.

## La Culture de Tâches

Dans ce type de culture, un groupe ou une équipe de talents et de ressources est affecté(e) à chaque projet, problème ou tâche. De cette façon, chaque tâche est gérée de la meilleure façon qui soit. Les groupes peuvent être modifiés en fonction de l'évolution des tâches à accomplir.



### *Avantages*

- Les membres ont le sentiment de contribuer à une mission qu'ils ont à cœur de mener à bien.
- Les personnes sont compétentes, spécialisées, rationnelles, indépendantes et analytiques.
- Les causes et conséquences d'un problème sont analysées dans le détail tout comme les solutions envisageables.

### *Inconvénients*

- Difficulté à mobiliser l'énergie des membres pour gérer les tâches quotidiennes, susciter l'intérêt public et distribuer l'information.
- Difficulté à se faire comprendre
- Difficulté à obtenir le consentement des individus lorsqu'un changement s'avère nécessaire

## La Culture de la Personne

Dans ce type de culture, le talent individuel est primordial et doit être servi par une sorte de structure minimale.



### *Avantages*

- Les besoins personnels (sécurité, estime de soi, etc.) des membres sont satisfaits dans une certaine mesure.
- Les relations entre personnes sont étroites et amicales, franches et respectueuses.
- Réactions rapides à des changements affectant une personne.
- L'intégration intellectuelle et émotionnelle des membres fait partie des objectifs visés.

### *Inconvénients*

- Difficulté à obtenir des résultats immédiats ou à appliquer des décisions
- Perte de temps et énergie détournée des objectifs et des problèmes à résoudre

Dans le cadre d'un partenariat, il est important de comprendre que la culture d'une organisation ne stagne pas, elle évolue au fil du temps. C'est pourquoi les partenariats peuvent influencer la culture d'une organisation.<sup>17</sup>

### 2.2.3. Importance des valeurs et de la culture dans le cadre d'un partenariat

Les valeurs et la culture d'un partenariat peuvent avoir un impact énorme sur l'ensemble des parties concernées.

Ci-après, vous trouverez quelques éléments de partenariat pouvant affecter la culture des deux organisations liées par le partenariat:

- les valeurs partagées du partenariat
- la méthode de travail, l'implication des personnes, les types de relations entre les personnes
- la stratégie du partenariat, comment il répond aux besoins des Organisations
- la structure du partenariat, l'organisation du travail, la définition ou non des rôles, tâches et fonctions

<sup>17</sup> Lecture complémentaire: ARGOS pour explorer la «culture» d'une association. OMMS. 1996 Bureau Mondial du Scoutisme. [http://www.scout.org/wsrc/ll/docs/argos\\_f.pdf](http://www.scout.org/wsrc/ll/docs/argos_f.pdf)

- la réaction du partenariat à des problèmes imprévus (réponse rapide, rejet, déni)
- les systèmes de communication
- le processus décisionnel
- le degré de satisfaction des besoins des membres

Comme vous pouvez le constater, les valeurs et la culture d'un partenariat peuvent modifier de nombreux points au sein de l'Organisation, à commencer par les méthodes de travail jusqu'au développement personnel. Le partenariat est toujours un processus de développement qui aura et doit avoir une conséquence.

Il faut rappeler que l'influence dépend de la traduction du partenariat en général et plus spécifiquement de la traduction des résultats dans les actions menées par l'organisation. L'impact peut être tant positif que négatif. La tendance générale est que les cultures organisationnelles sont si fortes qu'il est probable que seuls les changements positifs auront au final une répercussion.

*Il est utile de se poser des questions au cours du processus de partenariat – à propos de votre culture, de vos habitudes, de vos capacités. De cette façon, vous serez à même d'examiner vos propres valeurs et votre propre culture sous un angle différent mais également de grandir en tant qu'individu.*

#### 2.2.4. Crédibilité

Etre crédible signifie faire ce que vous dites et dire ce que vous faites. La crédibilité est étroitement liée à la transparence, ce qui signifie que l'ensemble des actions entreprises doit pouvoir être lié aux éléments de base d'une Organisation.

La crédibilité est fonction des valeurs auxquelles on croit et qui sont exprimées par une personne ou une Organisation. Si une personne agit comme elle parle, elle est susceptible d'être crédible aux yeux des autres. La crédibilité ne juge pas si ces croyances sont importantes ou non, elle montre simplement qu'elles suivent la même ligne d'action.

La crédibilité peut être un élément des valeurs organisationnelles de base et se refléter dans la culture organisationnelle. Si tel est le cas, l'Organisation est en passe de devenir un véritable partenaire crédible. La crédibilité, qu'elle soit personnelle ou organisationnelle, est un élément vital pour être considéré comme un partenaire précieux. Si une Organisation est crédible, elle est susceptible d'être prise en considération comme partenaire de choix.

Voici quelques astuces pour améliorer votre crédibilité organisationnelle (cela s'applique également à la crédibilité personnelle)

- Faire preuve d'intégrité en toute circonstance.
- «Walk the talk», c'est-à-dire assurez-vous que les actions menées reflètent les valeurs de votre Organisation.
- Engagez-vous pour votre mission et vos perspectives. Considérez attentivement les actions dans lesquelles vous voulez engager votre Organisation. Développez des lignes directrices claires de façon à ce que chacun réfléchisse à la même chose.
- Ayez le courage de faire des choix et de vous y tenir.
- Ayez une communication claire, transparente et ouverte.
- Tenez vos promesses et respectez les plans prévus.

## 2.2.5. Contexte social

Il est essentiel pour ceux qui concluent un partenariat de rechercher des informations de base pertinentes quant à au pays de leur partenaire. Les questions sociales, le climat politique, le système d'éducation et les questions culturelles peuvent être des facteurs importants, évolutifs par nature. On ne s'attend bien entendu pas à ce que chacun devienne immédiatement un expert en matière de partenariat, mais il est utile d'avoir une idée du contexte dans lequel se déroule votre travail.<sup>18</sup>

Le contexte dans lequel vous travaillez est capital. L'ensemble des connaissances, compétences, attitudes et valeurs dont dispose une Association est influencé par le contexte dans lequel elle travaille. Ainsi, lorsque vous considérez un partenariat, il est important d'effectuer une petite recherche quant au contexte social de travail de votre propre pays ainsi que dans le pays de votre partenaire.

De manière à étudier ce contexte, vous pouvez commencer par trouver des informations objectives ou des faits sur les indicateurs suivants:<sup>19</sup>

- Système d'éducation, possibilités, etc.
- Santé publique, principaux problèmes, système, etc.
- Culture, artisanat, musique, cinéma, architecture, littérature, sculpture, peinture, etc.
- Sécurité sociale, chômage, assurance maladie, etc.
- Structure du gouvernement, système politique, démocratie, élections, etc.
- Loi et justice, droits humains
- Relations internationales
- Situation économique, coût de la vie
- Population, groupes ethniques, situations familiales, démographie, situation des genres, religions, langues
- Part des jeunes dans la population, les jeunes comme ressources ou problèmes, existence d'une politique valable des jeunes
- Histoire et géographie, environnement, transport et communication, média de masse
- Temps libre
- etc.

*Exemple:*

- Le Népal a une population de 23,1 millions d'habitants pour une superficie de 147.181 km<sup>2</sup>. 97 groupes ethniques sont enregistrés et 106 langues parlées...<sup>20</sup>
- L'Ukraine a une population de 48 millions d'habitants pour une surface de 600.000 km<sup>2</sup>. Les principaux groupes ethniques sont les Ukrainiens (78%) et les Russes (17%). La langue officielle est l'ukrainien depuis 1995.<sup>21</sup>

La façon dont votre société est construite est conditionnée par son histoire et par son développement, qui peuvent être sujets à des interprétations diverses. La seconde étape sera de vous poser quelques questions subjectives. Ces indicateurs se basent sur les sentiments et perceptions et ils sont plus difficiles à évaluer.

Il est recommandé de réfléchir au sentiment ou à l'attitude générale dans votre pays à propos:

- des étrangers
- de la pauvreté
- de la société de consommation
- de la situation environnementale

---

<sup>18</sup> Partenariats pour le Développement du Guidisme, Région Europe AMGE, 2000, p. 5

<sup>19</sup> Politique d'affiliation de l'AMGE, octobre 2002, «Comment s'affilier à titre de membre associé/titulaire» annexe B au W.B.R. 870/871

<sup>20</sup> Un seul monde, le magazine de la Direction du développement et de la coopération (DDC – Suisse), n° 4 December 2004, p. 19

<sup>21</sup> ibid

- des pays en développement
- de l'augmentation des prix du pétrole ...

#### *Exemple*

- Suite à l'augmentation des prix du pétrole en raison de la guerre, le gouvernement a lancé un programme spécial de recherche sur les énergies alternatives.
- Un autre gouvernement essaie de trouver un autre fournisseur de pétrole.

Dans le cadre de l'étape finale, il est important de réfléchir aux relations qu'entretiennent le Guidisme et le Scoutisme avec ce contexte social dans votre programme d'éducation, votre formation, vos structures, vos valeurs, vos buts, etc.

#### *Exemple*

- Le programme d'une Association se concentre énormément sur le VIH/SIDA car plus de 30% de la population adulte est touchée par ce fléau.<sup>22</sup>
- Les formations d'une Association sont surtout ciblées sur le sport, car le Bureau National du Sport propose des contributions considérables pour ces formations.

Grâce à ces analyses, vous pouvez comprendre quelles sont les opportunités et les menaces que représente le contexte pour votre partenaire et pour vous.

#### *Exemple*

- Vous comprenez qu'il vous est impossible de proposer à un pays partenaire potentiel un programme sur l'économie d'énergie alors que ce pays n'utilise que 10% de ce que votre propre pays consomme et que les priorités absolues de ce pays sont le SIDA et la qualité des aliments...

Ce processus est d'une extrême importance car il vous permet d'évaluer votre partenaire. Ce processus d'analyse vous prouvera que vous pouvez apprendre de chacun et cette constatation doit être la règle de tous les partenariats.

#### *Exemple*

- Votre Association a une longue expérience dans le domaine des programmes, formations, structures et finances. Vous perdez de nombreux membres, votre programme se base sur les loisirs et vos membres se concentrent sur leur propre plaisir. Votre partenaire est une Association très jeune, incorporant peu de valeurs Guides et Scouts, sa structure est faible et ses ressources financières sont encore minimes. Cependant, son programme cible le développement communautaire, son nombre de ses adhérents ne cesse d'augmenter et ceux-ci sont très ouverts à une amitié internationale.

Même si le contexte social et l'histoire influencent fortement votre attitude et votre travail, vous pouvez également influencer vos communautés en lançant des projets utiles ou en mettant sur pied des partenariats. **VOUS POUVEZ FAIRE LA DIFFERENCE!**

Votre perception des choses est peut-être bien différente de la perception des choses des personnes vivant de l'autre côté du globe... Les habitants des pays occidentaux ont souvent le sentiment que leur civilisation rationnelle doit être considérée comme étant la meilleure, comme une référence universelle puisqu'elle a donné à l'Occident une supériorité indiscutable dans les domaines techniques et économiques. Il est utile de remettre constamment en question les idées préconçues sur «L'Ouest aide l'Est», «l'Ancien aide le Nouveau» ou même «Les Grands aident les Petits».

Lorsque vous concluez un partenariat avec des pays/organisations différents, vous devez vraiment vous demander si vous êtes prêt à apprendre de votre partenaire et si vous acceptez de construire une relation équitable basée sur le respect de chaque culture et de chaque Association...

---

<sup>22</sup> VIH/SIDA Combattons l'ignorance et la crainte, Association Mondiale des Guides et des Eclaireuses, 2003, p.7

## 2.3. Analyser la situation actuelle

### Finalités de ce chapitre:

- souligner l'importance de la connaissance de sa propre organisation avant de conclure un partenariat.

### 2.3.1 Direction de votre Association

Votre organisation existe depuis un certain temps, souvent sur une base constitutionnelle. Cela signifie qu'elle possède:

- un objet: définition (voir le programme de votre Association ou les lignes directrices en matière de formation)
- une mission: définition

Pour répondre à son objet et à sa mission, votre organisation a développé des outils, une structure et un programme. Les situations, les personnes et les temps évoluent et votre organisation doit s'adapter. Ainsi, de temps en temps, votre organisation s'auto-évalue afin de se donner une nouvelle direction et de nouveaux défis. Afin que l'ensemble des membres de l'organisation partage une direction commune, ils discutent et réfléchissent ensemble pour mettre au point:

Une perspective d'avenir commune et un plan stratégique tournée vers cette perspective : buts, objectifs, indicateurs, méthodes, ressources, etc.

Ainsi, avant de considérer une action quelle qu'elle soit, il est essentiel de connaître vos tâches au sein de l'organisation ; pour ce faire, vous devez comprendre les points repris ci-dessus à propos de votre organisation. Même une petite organisation doit réfléchir à ces questions, de sorte que son existence soit claire et transparente. Comme pour toute autre action, il est bon de relier le partenariat à la planification stratégique de votre Association.

Avant de décider d'une direction à prendre pour l'avenir, il est important de procéder à une bonne évaluation de votre organisation ainsi que de la situation réelle en son sein tant d'un point de vue interne qu'externe. Le prochain chapitre vous conseillera à ce sujet.

### 2.3.2 Analyser votre Association

De nombreux outils sont disponibles pour vous aider à analyser la situation. L'un des outils les plus utilisés est la méthode analytique des FFMO. Suivant cette méthode, vous devez tout d'abord identifier les Forces de votre Association, pour ensuite en identifier les Faiblesses, les Menaces et les Opportunités. Les Forces et les Faiblesses se rapportent à des choses internes à l'Organisation ; les Opportunités et Menaces à des choses externes.

*Exemple d'analyse FFMO d'une Association X:*

<i>Forces</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Animateurs bien entraînés</li><li>• De nombreux contacts par l'intermédiaire des parents</li><li>• Des finances solides</li></ul>	<i>Faiblesses</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Perte de membres dans le groupe d'âge 11-14 ans</li><li>• Image externe faible</li><li>• Aucune approche innovante</li></ul>
<i>Opportunités</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Développement de partenariats</li><li>• Possibilités de communication</li><li>• Meilleure utilisation des traditions ancestrales</li></ul>	<i>Menaces</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Concurrence d'autres activités de loisirs</li><li>• Moins d'enfants impliqués</li><li>• Animateurs pas assez mis au défi</li></ul>

Une autre méthode pouvant être utilisée pour l'analyse de l'environnement externe est la méthode des PEST(LE). Dans le cadre de cette méthode, les influences des facteurs Politique, Economique, Social, Technique, Légal et Environnemental sont reprises. Ces deux méthodes sont complémentaires.

#### *Un exemple de PESTLE*

Politique	situation politique stable, tendance à la baisse du soutien accordé aux activités de jeunesse
Economique	revenus des familles plus faibles
Social	chômage, abus de drogues, grossesses préadolescentes, taux de natalité très bas
Technique	plus d'innovations disponibles, développement de meilleurs canaux de communication
Légal	droits des enfants et des jeunes garantis
Environnemental	ligne côtière et lacs pollués, tendance à soutenir les actions de lutte contre la pollution

Une fois que le tableau complet de l'Association est visible et que toutes ses parties ont été identifiées avec le plus de personnes possibles, il est temps de passer à l'analyse. De quels développements votre Association a-t-elle besoin en ce moment ? Cela vaut la peine de concentrer ses efforts pour obtenir un contexte convenable avant de procéder aux analyses. Dans la plupart des cas, il est souhaitable de rassembler tous les matériaux, études et recherches se rapportant aux sujets pertinents avant de commencer une analyse complète.

#### 2.3.3 Définir la direction de votre organisation

Lors de l'analyse de vos besoins, souvenez-vous que ces besoins doivent être ciblés afin d'éliminer les menaces et de transformer les faiblesses en forces. Pendant toute la durée de ce processus, gardez à l'esprit que l'environnement externe exerce une influence sur les sujets en question. La phase de l'analyse dépend des personnes qui y sont impliquées et il est dès lors judicieux de regrouper des personnes différentes (opinions, contexte, etc.). Il est parfois également utile de demander à une personne extérieure de rédiger un commentaire sur votre situation car elle pourrait vous apporter un nouvel éclairage.

Une fois les besoins déterminés, il faudra les traduire en finalités/buts de l'Association. Ils constitueront les principales finalités/les principaux buts pour le travail de l'Association dans les prochaines années. Dans la plupart des Associations, les finalités et stratégies permettant de les atteindre sont clairement liées à une perspective exprimée de l'Association. La perspective d'avenir à laquelle vous voulez parvenir est alors perçue comme le fil rouge de l'ensemble des actions de l'Association.

Lorsque vous avez défini les finalités de l'Association pour les prochaines années, vous pouvez les analyser en vous demandant s'il est possible de les atteindre grâce aux actions prévues au sein de l'Association ou si un partenariat ne serait pas bénéfique à l'accomplissement de cette finalité. Dans ce cas de figure, le partenariat est considéré comme l'une des solutions possibles pour mettre l'action en œuvre.

### 3. MISE SUR PIED

---

Lorsqu'elle a une idée claire de sa propre situation et de ses projets pour l'avenir, une Organisation peut décider de travailler sur une question particulière en partenariat avec une (des) autre(s) Organisation(s). Le partenariat doit être mis en place pour un objet particulier, et non simplement parce qu'il y existe une opportunité de partenariat.

Vous devez être très précis quant à vos attentes – quels sont les objectifs que vous désirez atteindre ? S'ils correspondent aux objectifs et intentions d'un partenaire qui a des valeurs et des projets similaires ou complémentaires, vous devriez être en mesure de mettre sur pied un excellent projet de partenariat.



Chaque Association travaille au sein d'un environnement spécifique et entretient des relations différentes avec les autres Organisations. Lorsque vous envisagez de travailler sur un sujet en particulier, gardez à l'esprit l'ensemble des partenaires possibles. Si vous êtes ouvert et attentif, vous pourrez identifier sans peine les partenaires adéquats dont vous partagerez les objectifs et les bénéfices. Soyez prêt à sélectionner les partenaires éventuels et vérifiez alors si vos valeurs et idées sont compatibles. Si tel est le cas, n'hésitez pas à établir le contact.

Divers types de partenariat existent selon les relations, les processus, les organisations, les projets et les finalités. Pour des relations concrètes, vous avez besoin d'un modèle qui conviendra au mieux à la situation donnée.

Un partenariat est déterminé une fois qu'un contrat a été défini et signé par l'ensemble des parties intéressées. Il s'agit d'un document reprenant les finalités, les objectifs, les relations, les procédures, etc. L'ensemble des partenaires impliqués devrait participer à sa rédaction de sorte que chacun d'entre eux se l'approprie et se sente engagé à le mettre en œuvre. Selon les finalités et les relations qu'il inclut, votre partenariat sera déterminé par un contrat non-formel, par une lettre d'intention, par un memorandum de compréhension ou par un contrat de partenariat formel.

### 3.1. Déterminer votre projet

#### Finalités de ce chapitre:

- examiner le processus du choix d'un partenariat comme étant la solution répondant le mieux aux besoins et aux objectifs d'une Association.
- identifier les connaissances, compétences, programmes et expériences qu'une Association peut offrir à une autre
- déterminer le partenariat le plus approprié à un cas spécifique

#### 3.1.1. Le partenariat: une solution pour répondre aux besoins/objectifs

Lorsque vous déterminez votre projet, vous devez avoir une bonne connaissance de votre Association (voir chapitre 2.3. Analyser la situation actuelle). Si le partenariat est considéré comme une solution, il est capital de connaître les besoins/objectifs auxquels vous désirez répondre. Dans l'idéal, vous avez déjà analysé votre Association et compris qu'il y a des besoins auxquels vous pouvez satisfaire en identifiant un partenaire et en travaillant conjointement sur un sujet commun. De cette façon, votre partenariat se basera sur les besoins existants et les finalités de l'Association et engendrera à coup sûr des bénéfices pour l'Association.

Dans la réalité, de nombreux partenariats résultent simplement d'une bonne entente et ce n'est que par après que les partenaires se demandent quel pourrait être l'objet de leur partenariat. Dans de tels cas, le partenariat préexiste au besoin et le besoin est créé ou adapté afin de convenir aux partenaires en question. Souvent également, le partenariat s'inspire de la possibilité d'obtenir un financement ou un soutien externe pour un sujet bien particulier.

Les partenariats couronnés de succès peuvent être très divers. L'élément principal est que tous les partenaires soient conscients de l'origine et du raisonnement qui sous-tend ce partenariat depuis le début. Dans tous les cas, il est utile de savoir comment un partenariat peut être lié aux priorités stratégiques de l'Association. Il est alors plus facile de promouvoir, de justifier et d'impliquer les membres dans les activités du partenariat. Cela vous permet en outre de déterminer ce que vous êtes vraiment en mesure d'offrir aux éventuels partenaires.

#### 3.1.2. Que pouvez-vous offrir?

Pour tirer profit d'un partenariat, vous devez être prêt à offrir quelque chose. Que pouvez-vous donc proposer à vos partenaires?

En qualité d'Association, vous pouvez offrir:

- des ressources humaines
- des ressources financières
- votre expérience dans le cadre de programmes, de projets, etc.
- des connaissances, formations
- les compétences de vos membres
- votre réputation et votre base de valeurs
- votre enthousiasme
- vos méthodes de travail

Lorsque vous identifiez ce que vous êtes en mesure d'offrir, consultez une fois encore l'analyse de votre Association afin de comprendre quelles sont les forces de votre Association (voir chapitre 2.3.).

Il est essentiel d'ancrer les offres de partenariat dans une situation réelle et de tester si vos partenaires potentiels pensent que ce que vous leur proposez les intéresse. Des thèmes évidents pour vous ne le sont pas forcément pour les autres. C'est particulièrement le cas lorsque vous parlez de sujets abstraits, tels que l'enthousiasme. Dans de pareilles situations, vous devrez présenter vos offres de sorte que les autres voient les avantages que vous pouvez apporter à leur Organisation.

### 3.1.3. Comment trouver le partenaire le plus approprié dans un cas particulier?

Une fois encore, référez-vous à l'analyse de votre Association. Chaque type de partenariat présente divers «relations, processus, organisations, projets, finalités etc.»...

Dressez une liste reprenant vos besoins, buts et offres. Jetez ensuite un coup d'œil sur la liste proposée dans le chapitre 2.1.4. «Types de partenariats».

Essayez de considérer les avantages et désavantages de chaque type de partenariat. Vous aurez alors le choix entre les modèles les plus adéquats.

### 3.2. Identifier les partenaires remplissant les conditions nécessaires

Elargir ses horizons, regarder plus haut, regarder plus loin et un chemin apparaîtra  
Baden Powell - Le scout, mars 1939

#### Finalités de ce chapitre:

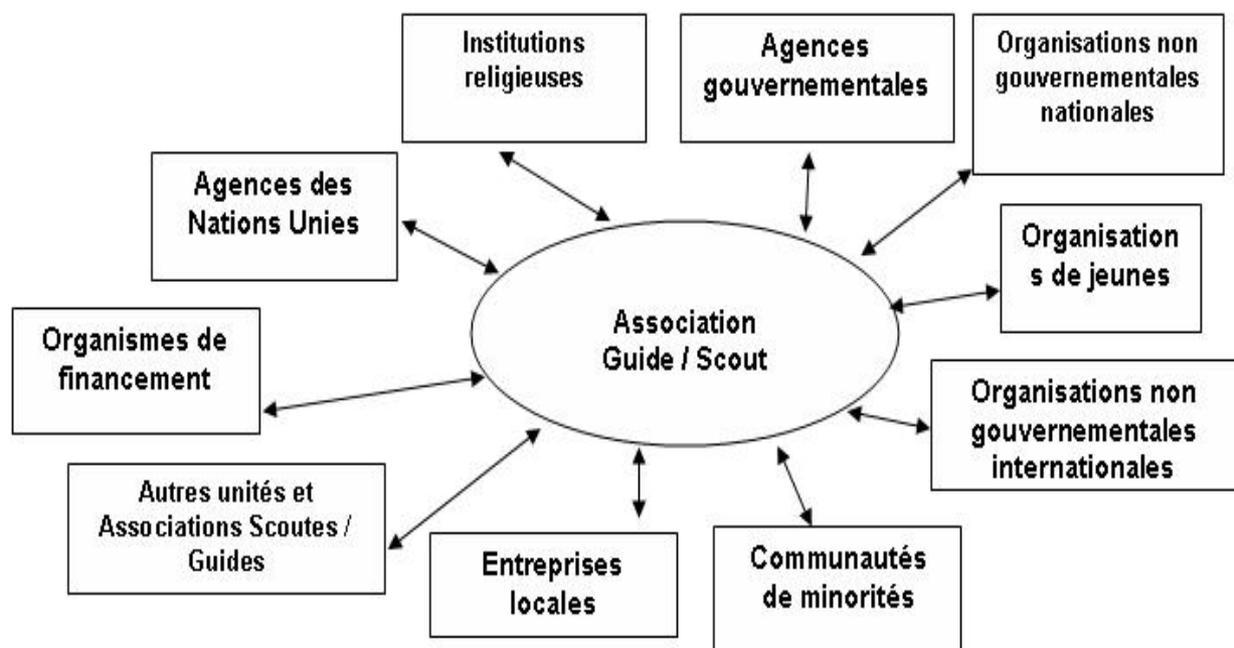
- Examiner qui sont les parties prenantes du Guidisme et du Scoutisme.
- Identifier les outils permettant de trouver un point d'équilibre entre les valeurs en choisissant des partenaires adéquats.
- Définir le processus d'identification des partenaires remplissant les conditions nécessaires.

Trouver un partenaire est l'une des tâches vitales à accomplir dans le cadre d'un projet de coopération associant deux ou plusieurs organisations. Avant de partir à la recherche d'organisations partenaires, vous devrez veiller à définir quels sont exactement vos besoins, vos buts, le type de projet, la zone géographique, etc. Vous devrez également déterminer ce que vous êtes en mesure d'offrir à vos partenaires. Lorsque vous aurez établi ce que vous souhaitez obtenir et pouvez offrir, vous pourrez vous entamer votre recherche.

#### 3.2.1. Parties prenantes du Guidisme et du Scoutisme

Généralement, les Associations de Guides et de Scouts développent des partenariats avec d'autres associations homologues, ou avec des organisations gouvernementales et non gouvernementales. Il faut par conséquent identifier toutes les parties prenantes potentielles à l'échelon local, national et international.

En analysant le graphique ci-dessous<sup>23</sup>, vous verrez que de nombreuses organisations entretiennent des liens avec le Guidisme et/ou le Scoutisme ou seraient susceptibles d'en établir. Pour conclure un partenariat avantageux, l'Association de Scouts et/ou Guides doit être appréciée compte tenu de l'intérêt qu'elle représente pour ses partenaires<sup>24</sup>. C'est de votre crédibilité que dépendra la volonté de votre partenaire potentiel à conclure un partenariat avec vous.



<sup>23</sup> Politique et Directives sur les Relations avec la Société (1998), Association Mondiale des Guides et des Eclaireuses, 1998, p. 14

<sup>24</sup> Profil du Scoutisme, script pour la présentation Powerpoint, diapositive 11 –Organisation Mondiale du Mouvement Scout [http://www.scout.org/strat/docs/sp7text\\_e.doc.pdf](http://www.scout.org/strat/docs/sp7text_e.doc.pdf)

### 3.2.2. Sélection des partenaires potentiels

La prochaine étape à franchir consiste à dresser la liste de toutes les organisations qui pourraient selon vous correspondre à vos besoins et objectifs. En évaluant les partenaires, vous devez tenir compte d'un grand nombre d'aspects. Le partenariat sert à promouvoir l'image d'une organisation et ne doit pas nuire à son indépendance. A cette fin, il faut évaluer attentivement les valeurs de vos partenaires potentiels.



Pour évaluer vos partenaires potentiels, il vous faudra les connaître. Pour ce faire, il faut rassembler le plus d'informations possible les concernant. Il y a lieu d'analyser en particulier les véritables valeurs qui les caractérisent. Pour cela, vous pouvez suivre la méthode de la grille présentée ci-dessous. A la première ligne, inscrivez les organisations que vous avez identifiées comme étant des partenaires potentiels, et, dans la première colonne, énumérez les valeurs qui pourraient caractériser une organisation. Vous devrez ensuite attribuer à chaque organisation une note pour chaque valeur, sur une échelle de un à trois :

Organisations							
	A	B	C	D	E	F	G
Valeur							
Démocratie	♦♦	♦♦♦	♦	♦	♦♦	♦♦♦	♦
Transparence	♦♦♦	♦♦	♦♦	♦	♦♦♦	♦♦♦	♦♦♦
Solidarité	♦♦♦	♦♦♦	♦♦♦	♦	♦♦	♦♦♦	♦♦♦
Environnement	♦	♦♦♦	♦	♦	♦	♦♦♦	♦♦♦
Ouverture	♦	♦♦♦	♦♦	♦♦♦	♦♦♦	♦♦♦	♦♦♦

♦♦♦ = haut      ♦♦ = moyen      ♦ = faible

Cette méthode vous permettra de vous faire une idée des organisations susceptibles de devenir vos partenaires, sur la base de leurs valeurs.

La deuxième étape est de confronter vos valeurs à celles des organisations que vous choisissez. Pour cela, vous pouvez employer la même méthode. Inscrivez vos valeurs dans la grille ci-dessous et voyez lesquelles se retrouvent dans les organisations que vous avez sélectionnées.

### 3.2.3. Evaluation de vos propres valeurs

Vous pouvez désormais établir une liste de partenaires ayant des valeurs et des caractéristiques semblables ou compatibles avec les vôtres. Vous pouvez à nouveau employer la même méthode.

Organisations	A	B	C	D	E	F	G
Nos valeurs							
Coopération	♦♦	♦♦♦	♦	♦	♦♦	♦♦♦	♦
Implication citoyenne - sociale	♦♦♦	♦♦	♦♦	♦	♦♦♦	♦♦♦	♦♦♦
S'amuser	♦♦♦	♦♦♦	♦♦♦	♦	♦♦	♦♦♦	♦♦♦
Valeur spirituelle	♦	♦♦♦	♦	♦	♦	♦♦♦	♦♦♦
Ouverture	♦	♦♦♦	♦♦	♦♦♦	♦♦♦	♦♦♦	♦♦♦

♦♦♦ = élevé      ♦♦ = moyen      ♦ = faible

Poser les questions suivantes vous aidera à faire un meilleur choix:

- De quelle manière cette organisation peut-elle vous aider à accomplir votre mission en tant que mouvement éducatif pour les jeunes?
- Ce partenariat respecte-t-il votre indépendance?
- Ce partenariat risque-t-il de limiter votre liberté en tant que mouvement éducatif pour les jeunes?"<sup>25</sup>
- L'organisation en question est-elle officiellement reconnue par une organisation plus grande? Par exemple : l'Association des Guides et/ou Scouts en question est-elle officiellement reconnue par l'AMGE ou l'OMMS? Vous pourrez vous renseigner auprès des bureaux régionaux pour vérifier que l'Association de Guides ou Scouts est officiellement reconnue.

### 3.2.4. Etablir un premier contact avec les partenaires potentiels

Après avoir établi la liste de vos partenaires potentiels, vous devrez entrer en contact avec eux. Cette première communication doit prendre une forme officielle même si vous connaissez personnellement une personne au sein de l'organisation que vous contactez pour la première fois.

Nous vous conseillons d'écrire une lettre officielle expliquant:

- Qui vous êtes et quelle est votre mission, en veillant tout particulièrement à éviter d'employer un jargon guide / scout et en vous exprimant clairement.
- Comment et pourquoi vous avez choisi l'organisation concernée, en soulignant qu'elle est compatible avec les valeurs de votre propre organisation.
- Comment le partenariat entre vos organisations respectives peut satisfaire les besoins et réaliser les objectifs de chacune des parties.

<sup>25</sup> A strategy for Scouting - from Durban to Thessaloniki 2. Achieving the mission of scouting. Organisation Mondiale du Mouvement Scout, 2000. p. 22 [http://www.scout.org/wsrc/II/docs/achievingmission\\_f.pdf](http://www.scout.org/wsrc/II/docs/achievingmission_f.pdf)

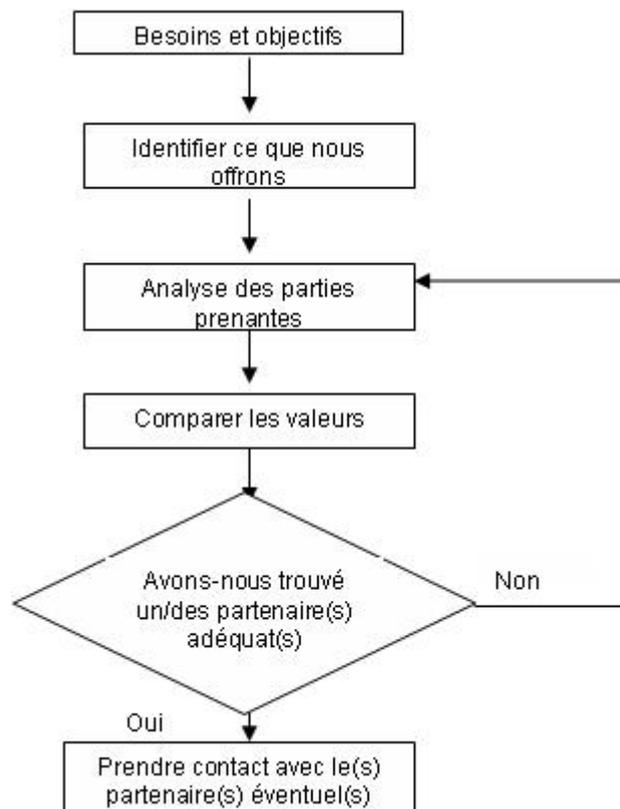
Lorsque l'organisation vous aura répondu, pensez à les remercier, quelle que soit la réaction que vous obtenez. Si la réponse est positive, et étant donné que vous avez pris l'initiative, nous recommandons que vous fassiez une proposition concernant la prochaine étape : organiser une réunion ou rendre visite au partenaire éventuel. Si la réponse est négative, écrivez une lettre de remerciement pour l'attention accordée à votre offre de partenariat. Ne réfléchissez pas trop aux raisons pour lesquelles votre offre a été refusée. Souvenez-vous qu'il peut y en avoir plusieurs : priorités différentes, manque de ressources, etc. En cas de réponse négative, contactez un nouveau partenaire éventuel pour l'intéresser à votre proposition.

*Dans un partenariat, la diversité des partenaires peut représenter un défi. Elle peut constituer un atout mais également entraîner certaines difficultés du fait de la mise en présence de différentes cultures professionnelles, races et ethnies, mais aussi de différents statuts économiques. La meilleure façon de transformer un obstacle en tremplin est de prendre le temps d'écouter et de comprendre son interlocuteur et de faire preuve d'ouverture à propos de soi.*

*Très souvent, un ou tous les partenaires sont peu habitués à travailler en commun et doutent des motivations de l'autre. Ceci survient lorsque les partenaires ne se connaissent pas ou ne sont habitués à partager leurs ressources ou le pouvoir avec autrui.*

### 3.2.5. Conclusion

Le tableau figurant ci-dessous résume les différentes étapes à franchir dans le processus d'identification d'un partenaire. Néanmoins, ce processus n'est pas rigide car il dépend fortement du contexte et du type de projet que vous souhaitez établir.



### 3.3. S'accorder sur un projet commun

#### Finalités de ce chapitre:

- Explorer le processus de conclusion d'un accord.
- Reconnaître les principes d'un partenariat.
- Apprécier l'importance de l'évaluation de votre partenaire.
- Délimiter le cadre du partenariat, avant d'agir: finalité et règles, objectifs, atouts et besoins, résultats attendus, processus de durabilité, incidence éducative.
- Souligner le fait que les partenaires doivent s'adapter selon l'évolution de la situation.

#### 3.3.1. Processus de conclusion d'un accord

Avant de travailler en partenariat, les partenaires doivent s'accorder sur la finalité et les règles du partenariat. Ce processus est de première importance si l'on souhaite garantir une compréhension commune du projet de partenariat.

Pour qu'un partenariat repose sur des bases solides, ce processus doit se fonder sur un engagement mutuel. Il faut d'emblée établir, dès la première prise de contact, que tous les partenaires devront contribuer, chacun devra donner et recevoir. A défaut, le projet sera unilatéral et ne pourra être considéré comme un accord mutuel. Tous les participants doivent être satisfaits, réaliser ce qu'ils souhaitent, et non uniquement aider un autre groupe à parvenir à ses fins.<sup>26</sup>

"Etre parfaitement honnête avec le partenaire et l'encourager à être parfaitement honnête avec vous peut aider à prévenir tout malentendu futur. Vous n'appréciez peut-être pas ce que votre partenaire a à dire, en particulier si vous avez décidé d'organiser une activité spécifique. Il importe néanmoins de connaître son opinion au sujet de l'activité proposée sous peine de susciter de la frustration ou de la rancœur. Pour que le partenariat fasse sens, l'autre groupe ne doit pas seulement être d'accord avec l'idée mais également vouloir la mener à bien et être convaincu que le temps et les ressources investis dans la coopération leur seront profitables. Il est possible qu'après la discussion l'activité soit très différente de celle que vous aviez proposée mais qu'elle corresponde mieux à ce que les deux groupes peuvent réaliser ensemble."<sup>27</sup>



La conclusion d'un accord exige beaucoup des parties en présence et peut être très passionnelle! N'oubliez pas que ces confrontations contribuent à établir la confiance et apprendre à se connaître. Un accord profond peut s'avérer beaucoup plus fort qu'un contrat écrit.<sup>28</sup>

Il faut se souvenir qu'on ne peut parvenir à un accord sans le dialogue et la construction d'un lien personnel. Par ailleurs, tout accord doit tenir compte de la diversité des coutumes. Dans certaines régions, demander de signer un contrat peut laisser croire aux autres parties qu'on n'a pas confiance en la parole donnée.<sup>29</sup>

<sup>26</sup> Lignes directrices pour une coopération Nord-Sud, Bureau Européen du Guidisme et du Scoutisme, Belgique., nov. 1995, p. 12, 16

<sup>27</sup> Lignes directrices pour une coopération Nord-Sud, Bureau Européen du Guidisme et du Scoutisme, Belgique., nov. 1995, p. 12, 16

<sup>28</sup> Santé Sud, Dossier: 1er Forum Santé Sud: Extraits des discussions <http://www.santesud.org/Accueil/Infos60.html>

### 3.3.2. Principes communs du partenariat<sup>30</sup>

De même que chaque expérience est unique, chaque partenariat est unique!

Néanmoins, des lignes directrices communes pourraient être tracées en précisant ce qui suit:

- Les partenaires possèdent une connaissance et une expérience adéquates du travail avec les jeunes dans leur pays respectif.
- Chaque partenaire est un partenaire de plein droit et possède les mêmes droits et obligations que son vis-à-vis.
- Chaque partenaire est le principal responsable de son propre développement.
- Chaque partenaire a des droits et des obligations et tire un avantage du partenariat.

Les principes essentiels du partenariat peuvent être l'égalité, l'autonomie, la réciprocité et la fraternité:

- respect mutuel de la culture, des valeurs et des croyances;
- respect des choix éducatifs et des structures éducatives de l'association partenaire;
- appréciation mutuelle de la contribution des partenaires et volonté d'assurer la réciprocité de l'échange;
- primauté aux relations humaines au sein du partenariat, dans un esprit d'ouverture et de tolérance;
- l'aide apportée au développement d'autrui peut contribuer à identifier et comprendre les besoins de votre propre association en termes de développement.

Le travail accompli dans le cadre du projet de partenariat doit reposer sur la transparence et la cogestion:

- exprimer librement ses besoins dans un esprit de confiance mutuelle;
- se consulter avant de prendre une décision;
- prendre des décisions en commun à toutes les étapes du projet (identification des besoins, définition des objectifs, mise en œuvre, évaluation et suivi);
- protéger la crédibilité de votre partenaire; ne rien faire qui pourrait nuire à votre partenaire;
- établir des modes de communication clairs et entretenir des contacts réguliers – y compris des visites et des échanges;
- protéger le caractère démocratique du travail commun;
- impliquer des personnes possédant des compétences différentes et une perspective élargie – comme l'exigent les besoins du partenariat. Les ressources humaines des partenaires pourraient être complémentaires;
- prendre les devants en cas de problème, dans un esprit de confiance et de respect mutuels; envisager l'introduction d'un médiateur à certaines étapes du projet, lorsque cela peut contribuer à faire progresser votre travail et favoriser la relation;
- reconnaître que le partenariat repose sur les contacts personnels et que les interactions interpersonnelles peuvent faire la force ou la faiblesse de la relation; aider les personnes en cas de problème, de manière à préserver la santé de la relation.

Quelques observations générales concernant les principes du partenariat:

- impliquer les jeunes des deux associations, c'est avant tout à eux que le partenariat doit servir;
- envisager l'impact du partenariat sur les autres initiatives internationales; intégrer les activités de partenariat aux autres initiatives et opportunités internationales chaque fois que c'est possible;
- faire preuve de souplesse!

---

<sup>29</sup> Lignes directrices pour une coopération Nord-Sud, Bureau Européen du Guidisme et du Scoutisme, Belgique., nov. 1995, p. 16

<sup>30</sup> Charte de Marrakech, Organisation Mondiale du Mouvement Scout, 2003, p. 3; Partenariats pour le développement du Guidisme, Région Europe AMGE, 2000, p. 2, 10

### 3.3.3. Evaluer votre partenaire

La décision de conclure un partenariat signifie que les deux partenaires ont décidé de coopérer dans le cadre d'un projet qu'ils souhaitent tous deux, vis-à-vis duquel ils s'engagent et, par conséquent, estiment à sa juste valeur. Chaque partenaire peut contribuer de manière avantageuse, pour lui-même et pour son partenaire.<sup>31</sup> L'évaluation d'un partenariat demande la prise en compte d'un grand nombre d'aspects. Les circonstances varient d'un pays à l'autre. «Dans certains pays, il est relativement facile d'accomplir certaines activités de base, telles que communiquer par exemple, tandis que dans d'autres, c'est une tâche plus complexe, qui exige de l'argent, du temps et des efforts. De telles divergences doivent être gardées à l'esprit au moment de conclure un partenariat, car elles en affectent le développement. Comprendre les conditions dans le pays de votre partenaire permet également de connaître de nouvelles cultures et des modes de vie différents. Il faut évaluer l'apport de chaque partenaire, car cela contribue à la réussite du projet de coopération, encourage le développement personnel de chacun et favorise l'apprentissage interculturel.»<sup>32</sup>

Dans un partenariat, «il faut évaluer chez le partenaire les aspects suivants:

- engagement;
- temps;
- ressources humaines;
- culture;
- budget;
- valeurs;
- effort.

Dans un partenariat, les deux partenaires ne sont pas nécessairement égaux en termes de ressources. En revanche, les contributions sont complémentaires et chacun apporte au partenariat des éléments différents et appréciables, sans lesquels le projet de coopération ne pourrait pas être mené à bien.<sup>33</sup>

Il faut se rendre compte que chaque partenaire contribue au partenariat et s'emploie à le faire réussir. Il faut également que le projet soit avantageux pour chacun des partenaires. Il est de la responsabilité de chaque partenaire de s'assurer que non seulement lui-même mais également l'autre partenaire tire un avantage du projet.<sup>34</sup>

### 3.3.4. Définition du projet commun de partenariat

Le partenariat se développe lentement avec le temps. Les premières étapes de la définition d'un projet commun devraient par conséquent inclure:

- l'objet du partenariat;
- les besoins de chaque partenaire, auxquels le partenariat doit répondre;
- les résultats escomptés (pour l'organisation, les membres, la communauté);
- le concept de durabilité (voir chapitres «4.1 Développement de projet» et «5.2 Renouvellement du partenariat?»);
- la durée du projet, etc.

Puisque le partenariat est fondé sur la relation, il importe de parler des règles du partenariat dès la phase initiale:

- principes du partenariat;
- rôles et responsabilités (des différents niveaux);
- déclaration concernant l'engagement entre les deux partenaires;
- attentes mutuelles.

Lorsque vous vous serez accordés sur les points qui précèdent, vous pouvez conclure le partenariat et commencer à développer et monter votre projet.

---

<sup>31</sup> Thème triennal de l'AMGE «Créons la paix dans le monde», module 9 «partenariat», p. 1

<sup>32</sup> Lignes directrices pour la coopération nord-sud, European Guide and Scout Office, Belgique, nov. 1995, p. 9

<sup>33</sup> Thème triennal de l'AMGE «Créons la paix dans le monde», module 9 «partenariat», p. 2

<sup>34</sup> Lignes directrices pour la coopération nord-sud, European Guide and Scout Office, Belgique, nov. 1995, p. 9

### 3.4. Rédiger un accord

#### Finalités de ce chapitre:

- Expliquer ce qu'est un accord
- Présenter différentes formes d'accord et leur contenu

«L'accord de partenariat est un engagement moral conclu entre les partenaires au nom de convictions et d'idéaux communs. Il définit clairement les objectifs, les moyens d'action, et les modalités de mise en œuvre du projet. Il précise également les responsabilités et les limites de l'action de chacun des partenaires.»<sup>35</sup>

L'accord doit aider les partenaires à:<sup>36</sup>

- établir des règles et un objectif clairs,
- disposer d'un point de référence, pour vendre le projet aux décideurs, aux donateurs, etc.,
- reconnaître l'implication, les contributions et les attentes des deux partenaires,
- permettre une évaluation efficace,
- garantir la continuité et la compréhension commune avec les nouvelles parties à l'accord.

#### 3.4.1. Différents types d'accord<sup>37</sup>

Accord informel: il est conclu de manière non officielle, au terme d'une discussion informelle et détendue.

Caractéristiques d'un accord informel:

- spontané; offre une certaine marge d'improvisation et d'adaptation à des besoins en évolution rapide,
- OK pour conversations initiales,
- OK si vous faites entièrement confiance à votre partenaire et si vous le connaissez depuis longtemps,
- n'est pas contraignant.
- risqué,
- pas d'accord clairement établi, peut dès lors mener à une méthode de travail non professionnelle,
- ne peut convenir pour régler les questions financières.

Lettre d'intention: un document décrivant en détail l'intention (ce que vous souhaitez et prévoyez de faire) émanant d'au moins deux parties désirant agir dans un certain domaine.

Caractéristiques d'une lettre d'intention:

- Les parties ne se sont pas rencontrées.
- Il s'agit d'une première étape qui peut connaître des prolongements.
- Première étape uniquement – devrait être ouverte: souhaiter travailler ensemble dans le domaine suivant...
- Traduit des discussions informelles en une formulation plus détaillée.
- Expression d'une volonté de participer à un projet commun.
- Une bonne manière de procéder et d'aider le partenaire à réfléchir à votre idée de départ.
- Peut être contrôlée et corrigée par les deux parties.

Protocole d'accord: accord de coopération entre différentes organisations, définition des rôles et des responsabilités de chaque organisation par rapport à l'autre (ou aux autres) concernant une question.

<sup>35</sup> Charte de Marrakech, Organisation Mondiale du Mouvement Scout, 2003, p.8

<sup>36</sup> Lignes directrices pour la coopération nord-sud, European Guide and Scout Office, Belgique, novembre 1995, p.16

<sup>37</sup> Cambridge Advanced Learner's Dictionary > <http://uk.cambridge.org/elt/> > Cambridge dictionaries online; Cambridge learner's dictionary, second edition, Cambridge university press 2004; Brainstorming effectué pendant le Séminaire Européen sur les «Partenariats pour la compréhension et le développement interculturels» organisé du 30 octobre au 5 novembre 2004, à Kandersteg, en Suisse.

Un protocole d'accord est un rapport écrit succinct préparé de manière spécifique à destination d'une personne ou un groupe de personnes, contenant des informations au sujet d'une question spécifique. Il reste un accord juridique pas encore reconnu formellement, un message écrit envoyé par un membre de l'organisation à une autre

Les caractéristiques d'un protocole d'accord sont les suivantes:

- Il établit le cadre principal du partenariat.
- Il constitue la première étape de l'accord proprement dit.
- Il offre une base satisfaisante avant le début du partenariat.
- Il aide chaque partie à comprendre le contexte historique et les opinions de l'autre partie.
- Il peut être distribué à d'autres canaux adéquats, par exemple le siège du partenariat local.
- Formalité – il peut être utile au partenariat.
- Le protocole d'accord pourrait être l'aspect le plus significatif du partenariat.

Accord de partenariat: un accord écrit entre partenaires détaillant les modalités de la participation à un projet.

Un accord est une décision ou un arrangement, souvent formel et écrit, entre deux ou plusieurs groupes ou personnes. Les parties y exposent leurs intérêts et avantages mutuels, les buts souhaités et l'objectif commun se rapportant à une mission donnée. Ce type de relation constitue une promesse ou une décision prise conjointement par deux ou plusieurs parties.

Caractéristiques d'un accord de partenariat:

- Finalité significative du processus (de définition du partenariat).
- Doit être discuté en profondeur et implique une parfaite compréhension de l'activité (projet) par les deux parties.
- Sa conception s'inscrit dans la durée.
- Il doit être clair et détaillé pour garantir une bonne ambiance de travail.
- Expression d'une volonté de participer.
- Doit être contraignant pour les parties en présence et les mettre dans une situation d'obligation mutuelle.
- Doit être formulé avec soin pour ne pas être trop rigide ni contreproductif à terme.

### 3.4.2. Contenu de l'accord de partenariat <sup>38</sup>

Un accord de partenariat peut varier considérablement dans son contenu et de sa longueur. Il dépend fortement de l'envergure et de l'expérience des partenaires. Voici une liste de sections pouvant figurer dans un accord de partenariat. Souvenez-vous qu'un accord devrait comporter tous les aspects pertinents au bon fonctionnement du partenariat. Le choix de ces aspects incombe aux partenaires concernés.

- Organisations impliquées (les partenaires).
- Cadre du partenariat (contexte, coopération antérieure).
- Objectif du partenariat (objectifs/buts, partagés et individuels – ce que chaque Association souhaite réaliser individuellement et ce que les partenaires souhaitent accomplir ensemble), durabilité.
- Contribution de chaque partenaire.
- Obligations et responsabilités des partenaires (avant, durant et après).
- Coordination.
- Moyens de communication (quoi, quand, de qui à qui /règles, lignes de communication et responsabilité claires si différents niveaux sont impliqués /entre partenaires, mais également au sein de l'Organisation).
- Méthode de gestion /administration.

---

<sup>38</sup> North-South network meeting, October 2004, Dublin Co-operation / Partnership Agreement Presentation; Guidelines for North-South Co-operation, European Guide and Scout Office, Belgique, Nov 1995, p. 16

- Processus décisionnel: qui et à quel propos?
- Planification, activités, exécution.
- Calendrier du partenariat (pour les différentes activités du programme de coopération, y compris fixer une limite dans le temps).
- Finances (quel est l'engagement des deux parties. Il importe de comprendre qui est responsable de quels aspects du partenariat; l'exercice fiscal et la méthode; l'affectation des pertes et profits, la manière dont les dépenses sont consenties).
- Suivi et évaluation (quand, comment, qui).
- Comment résoudre les désaccords majeurs?
- Déclaration conclusive (conditions de modification de l'accord, dénonciation avant terme).
- Conditions de l'après-partnership.

Il est proposé de commencer par un accord renouvelable de trois ans. De cette manière, les objectifs peuvent être revus et l'engagement peut être renouvelé à mi-parcours. La coopération peut également prendre fin sans offenser quiconque, la durée de l'accord étant spécifiée à l'avance.<sup>39</sup>

Il est bon de se souvenir qu'un partenariat conclu entre deux Associations évoluera avec le temps, par exemple, à mesure que les personnes apprendront à mieux se connaître, que les expériences seront partagées, et que les besoins de la relation changeront. Cela implique que pendant la durée du projet, les besoins et la nature du partenariat sont susceptibles d'évoluer; dès lors, les partenaires doivent être disposés à modifier en conséquence leurs relations et leurs méthodes d'interaction. Ce faisant, il est indispensable de ne perdre à aucun moment les objectifs du partenariat. Il importe de réserver du temps, à intervalles réguliers, pour discuter des attentes mutuelles et si nécessaire modifier les plans<sup>40</sup>. Il est possible que le partenariat commence par un accord informel mais que les partenaires se rendent compte avec le temps que l'accord pourrait être officialisé.

Chaque partenariat est différent. C'est pourquoi chaque accord est différent. Il faut que les partenaires se parlent et décident ensemble du type d'accord qu'ils souhaitent conclure et du contenu de cet accord. Aucun exemple ne pourrait être transposé sans adaptation.

---

<sup>39</sup> Lignes directrices pour la coopération nord-sud, European Guide and Scout Office, Belgique, nov. 1995, p. 16

<sup>40</sup> Partenariats pour le développement du Guidisme (2000), Région Europe AMGE, Belgique., p. 10

## 4. PARTENARIAT

---

Les partenariats sont des projets spécifiques mis en œuvre dans un but précis par les organisations. C'est pourquoi il est préférable d'employer l'approche de gestion de projet dans la phase de conception, de mise en œuvre et d'évaluation du partenariat.

Il faut disposer de certaines ressources pour mettre en œuvre un projet de partenariat. Le budget fait partie des ressources qui font parfois défaut. Avec votre partenaire, vous devriez tenter de l'obtenir en fonds propre, par l'intermédiaire d'un financement public ou via un donateur indépendant.



Dans un partenariat, il faut développer une méthode de travail volontariste et dynamique, de sorte que le partenariat pourra s'adapter à toutes les situations. Ce sous-chapitre contient une liste d'astuces qui vous aideront à faire en sorte que les partenariats soient fonctionnels, et ce pour vous aider dans le processus.

Dans tout partenariat, les ressources humaines jouent un rôle déterminant. Il est important de s'efforcer d'impliquer les personnes avec qui vous travaillez, de créer une bonne équipe de travail et d'établir une bonne base de communication. Malgré vos efforts, il est possible que des conflits surgissent dans un partenariat, d'où l'attention toute particulière à accorder aux ressources humaines.

Les partenariats constituent un excellent moyen d'opérer un rapprochement entre l'éducation interculturelle et l'association, et, de cette manière, en faire un aspect vivant et essentiel du programme éducatif non formel.

## 4.1. Elaboration de projet

### Finalités de ce chapitre:

- Souligner le lien existant entre le partenariat et la gestion de projet
- Souligner le fait que les partenaires doivent être capables de faire face à des situations changeantes
- Souligner le fait que la définition des résultats attendus et le suivi sont indissociables de la réussite d'un partenariat.

Chaque partenariat constitue un projet spécifique. Les aspects cruciaux d'un processus de partenariat réussi sont les différents éléments de la gestion de projet. Il serait bon qu'au moins un membre de l'équipe possède une expérience dans ce domaine afin de soutenir le partenariat. Les compétences en matière de gestion de projet permettent de traduire de bonnes idées en plans concrets et de gérer ces derniers.

La gestion de projet n'est pas une solution en soi, elle constitue plutôt un instrument du partenariat. Sans confiance partagée et sans communication, même les plans les plus prometteurs ne peuvent suffire au fonctionnement d'un partenariat. Sans les compétences nécessaires, vous pourriez conclure un partenariat mais les résultats pourraient être moins efficaces en l'absence de compétences adéquates.

Dans ces lignes directrices, nous nous limiterons à vous présenter certains aspects de la gestion de projet. Pour un aperçu global du processus de gestion de projet, il serait bon d'étudier plus en profondeur l'ensemble des outils disponibles. Vous pourriez commencer par consulter les ressources ci-dessous pour acquérir les connaissances de base nécessaires pour gérer un projet.

- Conseil de l'Europe, T-kit «Gestion de projet»
- AMGE, Lignes directrices sur la gestion de projet

Avant de se lancer dans le projet, il faut bien comprendre ce qu'est un projet <sup>41</sup>

- Les projets sont dotés d'un objectif: les projets sont dotés de buts clairement définis et ils visent à produire des résultats clairement définis. Leur objectif est de résoudre un «problème», et cela implique l'analyse préalable des besoins.
- Les projets sont réalistes: leurs objectifs doivent être réalisables, ce qui signifie qu'ils doivent tenir compte des exigences et des ressources financières et humaines disponibles.
- Les projets sont limités dans le temps et l'espace: ils ont un début et une fin, et sont mis en œuvre dans un lieu et un contexte spécifique.
- Les projets sont complexes: les projets s'appuient sur différentes compétences de planification et de mise en œuvre, et ils impliquent plusieurs partenaires et parties prenantes.
- Les projets sont collectifs: les projets sont le produit d'un effort collectif. Ils sont gérés par des équipes, ils impliquent différents partenaires et pourvoient aux besoins d'autrui.
- Les projets sont uniques: tous les projets proviennent d'idées novatrices. Ils apportent une réponse spécifique à un besoin (problème) dans un cadre spécifique. Ils sont novateurs.
- Les projets sont une aventure: chaque projet est différent et ouvre de nouveaux horizons; ils comportent toujours une part d'incertitude et de risque.
- Les projets peuvent être évalués: les projets sont planifiés et formulés selon des critères mesurables qui doivent se prêter à l'évaluation.
- Les projets sont divisés en étapes: les projets sont divisés en étapes distinctes et identifiables.

---

<sup>41</sup> Project Management Book of Knowledge, Project Management Institute ([www.pmi.org](http://www.pmi.org)), 2000; Kit de formation à la gestion de projet, Région Europe AMGE, 2003

Que n'entend-on pas par projet?

- La planification stratégique
- La planification tactique
- La planification cyclique ou récurrente
- La planification quotidienne
- La planification des imprévus
- La gestion par objectifs (GPO)
- Management by Walking Around (MBWA) «Gestion en allant et venant» (jusqu'à ce qu'éventuellement quelque chose se produise)
- La gestion de crise

#### 4.1.1. Identification des objectifs du partenariat

Lorsque vous vous lancez dans un projet, vous voulez manifestement satisfaire vos besoins, vos aspirations, vos souhaits, etc. Pour cela, vous devez considérer d'emblée quels seront vos objectifs, comment vous les évalueriez, comment définir un processus de suivi du travail, et comment tirer profit de l'expérience acquise par le projet, etc. . . .

«Afin de savoir si nous avons ou non atteint notre but, il importe d'emblée de définir très clairement nos objectifs. Les objectifs sont une série de réalisations spécifiques en réponse aux besoins déterminés. Un objectif est un aboutissement, non pas un processus. Il s'agit d'une description de la situation qui devrait exister une fois le {partenariat} mis en place.»<sup>42</sup>

Il faut savoir qu'on utilise couramment un éventail de termes techniques tels que «but, objectif, finalité, résultats, sous-objectifs» pour désigner les objectifs réalisés à différentes étapes du processus du projet. Ces termes sont souvent utilisés de manière interchangeable mais quel que soit le terme utilisé souvenez-vous que plus vous faites preuve de clarté au sujet des objectifs du partenariat, plus il sera facile de planifier et mettre en œuvre les activités qui mèneront à la réalisation de ces objectifs.<sup>43</sup> Rédiger des objectifs clairs facilite également le suivi des avancées accomplies dans le cadre du partenariat.

Il faut tenir compte de différents «niveaux» d'objectif:

1. Mission du Guidisme et du Scoutisme
2. Objectifs du partenariat
3. Objectifs de chaque Association
4. Objectifs pour les membres
5. Action spécifique, chacune étant dotée d'objectifs propres

Vous pouvez également employer une hiérarchie d'objectifs pour montrer comment les sous-objectifs sont développés. Les sous-objectifs doivent être réalisés pour atteindre par ordre d'importance le prochain objectif. De cette façon, les objectifs sont échelonnés en fonction des liens de dépendance entre eux.

- But – «le grand pourquoi»: le concept sous-tendant le projet, l'objectif programmatique du niveau le plus élevé que le projet apporte sa pierre.
- Objectif – «pourquoi»: ce que nous espérons réaliser. La raison de rechercher les résultats. L'incidence du projet.
- Résultats – «quoi»: résultats spécifiques. Produits. Les termes du mandat.
- Activités – «comment»: Activités à entreprendre. Tâches à mener à bien. Ces activités pouvant s'avérer coûteuses et en termes de correspondance avec le niveau pertinent le plus bas en suivant l'ordre de progression."<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Lignes directrices de l'AMGE en matière de formation, Association mondiale des Guides et Eclaireuses, p. 31

<sup>43</sup> Lignes directrices de l'AMGE relatives à la gestion de projet, Association mondiale des Guides et Eclaireuses, 2000, p. 7

<sup>44</sup> Lignes directrices de l'AMGE relatives à la gestion de projet, Association mondiale des Guides et Eclaireuses, 2000, p. 27

Dans un partenariat, l'analyse des objectifs peut être une activité très prometteuse. A travers les objectifs, vous apprendrez ce que votre partenariat doit réaliser afin d'apporter un changement positif et de longue durée dans la vie d'autrui. Vous apprendrez également que le partenariat est doté d'un objectif et que les activités auxquelles vous participez ont une valeur, qui est liée à cet objectif.<sup>45</sup>

Un des meilleurs moyens de procéder à l'examen de vos objectifs est de vérifier s'ils sont «SMART».

SMART signifie que vos objectifs devraient être:<sup>46</sup>

- Spécifiques (quoi, comment, où et quand)
- Mesurables (combien – cibles)
- Accessibles (réalisables)
- Réalistes (adéquats et opportuns – besoins réels)
- limitée dans le Temps (leur durée doit être spécifiée)

Actuellement, les objectifs peuvent être plus SMART encore, à savoir SMARTER. Dans ce cas, la lettre E signifie Evaluation/Enthousiasme et R, Réaliste.

Voici un exemple d'objectif SMART. Si vous souhaitez développer la sensibilisation interculturelle entre partenaires, l'un de vos objectifs pourrait être de former un groupe de jeunes à faire office d'ambassadeurs interculturels dans les deux Associations pendant trois ans. On entend par «groupe de jeunes», un groupe composé de 15 personnes âgées de 15 à 18 ans.

#### 4.1.2. Critères d'identification

Pour être certains de mener à bien vos activités, de réaliser l'objectif établi dans le cadre du partenariat, et d'avoir une incidence sur la mission de votre organisation, il faut garder la trace des résultats obtenus pour montrer que vous avez réussi. Une telle tâche ne doit pas être menée à bien 10 ans après le début du partenariat, il faut y penser et repérer ces éléments d'emblée.

On entend par «critère», l'élément montrant que vous êtes en train de réaliser vos objectifs. Ces critères doivent être rassemblés sous forme de données ou d'informations et ils doivent, par conséquent, être ciblés:

- Combien (quantitatif)
- De quel type (qualitatif)
- Avant quelle date (temps)

L'acronyme QQT (quantité, qualité, temps) peut vous aider à vous souvenir des différentes informations nécessaires.<sup>47</sup>

Les critères sont utiles à tous les projets parce qu'ils nous obligent à clarifier nos objectifs et fournissent une base d'évaluation. Le nombre de critères nécessaires au regard de chaque objectif correspond au minimum requis pour mesurer les aspects importants du projet.<sup>48</sup>

#### 4.1.3. Processus de suivi

«Suivre» signifie vérifier, enregistrer, suivre ou contrôler quelque chose de manière régulière. Le suivi est assuré pendant toute la durée du projet, tant qu'on peut encore le modifier, infléchir son décours et l'ajuster aux circonstances.<sup>49</sup>

---

<sup>45</sup> Lignes directrices de l'AMGE relatives à la formation, Association mondiale des Guides et Eclaireuses, p. 33

<sup>46</sup> Lignes directrices de l'AMGE relatives à la gestion de projet, Association mondiale des Guides et Eclaireuses, 2000, p. 8

<sup>47</sup> Lignes directrices de l'AMGE relatives à la formation, Association mondiale des Guides et Eclaireuses, p. 33

<sup>48</sup> Lignes directrices de l'AMGE relatives à la gestion de projet, Association mondiale des Guides et Eclaireuses, 2000, p. 27

Le suivi est le processus visant à rassembler régulièrement des informations concernant tous les aspects de votre partenariat. Il fournit les informations nécessaires pour vous aider à analyser la situation de votre partenariat, identifier les problèmes et dégager des solutions, respecter les délais fixés pour le partenariat, mesurer si vous réalisez vos objectifs et prendre les décisions en matière de ressources. Le suivi est un processus continu. Un système de suivi devrait être mis en place avant le début du partenariat.<sup>50</sup>

Différents mécanismes permettant aux partenaires et aux autres de suivre et d'évaluer le travail accompli en partenariat aident les partenaires à établir si les objectifs à court et à long terme sont réalisés. Le suivi et l'évaluation permettent aux partenaires de gérer adéquatement le partenariat et de procéder aux corrections nécessaires à mi-parcours, le cas échéant. Le suivi et l'évaluation fournissent également un cadre intégré en matière de responsabilité, qui montre aux partenaires notamment que les ressources sont employées à bon escient pour réaliser des objectifs compatibles avec les missions des organisations ayant conclu le partenariat concerné.<sup>51</sup>

Votre système de suivi constitue la base qui permet de vous assurer que le projet se déroule de manière adéquate. Sans suivi, le gestionnaire de projet pourrait ne pas être conscient des difficultés rencontrées par le projet et exigeant des solutions. Sans de tels éléments d'information et à défaut de réaction, il arrive que des projets échouent alors qu'ils auraient pu livrer des résultats positifs s'ils avaient été correctement gérés. Une telle situation entraîne non seulement une perte de ressources mais fait éprouver aux participants au projet un sentiment d'échec et un manque de confiance en soi. Toutefois, lorsque les systèmes de suivi sont bien conçus et bien gérés, les projets évoluent de manière adéquate et créative et les organisations acquièrent plus d'expérience sur les solutions efficaces et la raison de leur efficacité.<sup>52</sup>

Le terme «réexamen» est parfois employé pour désigner le processus d'évaluation des résultats du suivi d'un projet durant la phase de mise en œuvre du projet concerné. Le réexamen peut se dérouler lors d'une réunion de comité ou lors d'une journée spéciale à l'extérieur. Un facilitateur extérieur peut également être invité à contribuer au réexamen. Le réexamen d'un partenariat peut également se faire par écrit sous la forme d'une présentation de statistiques ou autres informations concernant les résultats obtenus par l'organisation. Le réexamen peut être réalisé par un membre de l'organisation ou par un chercheur ou un évaluateur externe.<sup>53</sup>

Voici quelques astuces concernant le processus de suivi:<sup>54</sup>

- Assurez-vous que votre plan comporte des points de contrôle.
- Créez une équipe chargée du suivi.
- Suivez les résultats durant le partenariat.
- Employez différentes sources d'informations.
- Impliquez les collègues dans la définition des objectifs et des procédures de partenariat.
- Adaptez les objectifs et les activités aux situations à mesure qu'elles évoluent.
- Modifiez uniquement ce qui est nécessaire mais agissez en temps voulu.
- Cherchez la logique et les schémas sous-tendant le processus.
- Souvenez-vous que les retards sont normaux.
- Appréciez et motivez les personnes impliquées.
- Souvenez-vous que les relations humaines sont également des résultats!

---

<sup>49</sup> Gestion de projet. T-kit, Conseil de l'Europe et Commission européenne, novembre 2000., p.83  
<http://www.training-youth.net/site/publications/tkits/tkits.htm>

<sup>50</sup> Lignes directrices de l'AMGE relatives à la formation, Association mondiale des Guides et Eclaireuses, p. 35

<sup>51</sup> What are the keys to creating and managing successful partnerships? Partnerships at the U.S. Department of the Interior. [http://www.doi.gov/partnerships/partner\\_keys.html](http://www.doi.gov/partnerships/partner_keys.html)

<sup>52</sup> Lignes directrices de l'AMGE relatives à la gestion de projet, Association mondiale des Guides et Eclaireuses, 2000, p. 15-16

<sup>53</sup> Ibid

<sup>54</sup> Gestion de projet. T-kit, Conseil de l'Europe et Commission européenne, Novembre 2000, p.84  
<http://www.training-youth.net/site/publications/tkits/tkits.htm>

#### 4.1.4. Collecte d'informations

Il est bon de se souvenir que la valeur d'un critère est limitée par les moyens de vérification disponibles. Les informations concernant les avancées accomplies dans le cadre du partenariat pourraient ne pas être disponibles en temps voulu si les moyens de vérification ne sont pas prévus et budgétisés dès le début du projet. Normalement, le choix des moyens de vérification est déterminé par la disponibilité des données, les capacités du personnel et la disponibilité des fonds.<sup>55</sup>

Voici les questions de base à poser concernant les moyens de vérification dont dispose votre projet:<sup>56</sup>

- Dispose-t-on déjà des données pertinentes?
- Faudra-t-il recueillir des données spécifiques?
- Qui paiera et combien de temps faut-il prévoir?
- Qui en sera responsable? Avons-nous les compétences nécessaires pour en faire un processus efficace?
- Avons-nous bien saisi la quantité de données à recueillir?
- Avons-nous la capacité de gérer les données après les avoir recueillies?

Les règles d'or sont de limiter le recueil de données et de simplifier le processus dans la mesure du possible.<sup>57</sup>

Pour déterminer quel type d'informations il faut recueillir pour montrer que le partenariat vise à réaliser les objectifs fixés, vous pouvez employer la procédure suivante:<sup>58</sup>

- Identifier les catégories d'informations nécessaires pour évaluer le changement
- Déterminer la fréquence des activités de recueil des données et la manière dont elles seront recueillies.
- Identifier les personnes qui utiliseront chaque type d'informations
- Elaborer les procédures/formats de recueil et d'enregistrement des données
- Identifier les personnes qui emploieront chaque type d'informations
- Créer un système manuel ou informatisé pour dessiner les tableaux, analyser et rédiger un rapport selon ce qui est le plus utile aux gestionnaires (et aux donateurs)
- Former/superviser le personnel dans les domaines nécessaires à établir ce qui précède.

Il existe une multitude de sources de données permettant de suivre et mesurer la réussite d'un projet:<sup>59</sup>

- les données recueillies de manière routinière, telles que les statistiques quantitatives se rapportant aux activités;
- les données produites par l'intermédiaire d'enquêtes, d'observations, d'interviews et d'autres méthodes de recherche;
- les données disponibles dans les documents existants, telles que les programmes de travail et les journaux de bord.

N'oubliez pas de déterminer le type d'informations que vous devrez conserver dès la création du partenariat et de planifier le recueil des données. Il arrive trop souvent que le recueil des données soit remis à plus tard. Pourtant, sans information adéquate, nous ne pouvons ni établir dans quelle mesure nos activités ont porté leurs fruits ni évaluer si les objectifs ont été atteints."<sup>60</sup>

---

<sup>55</sup> Lignes directrices de l'AMGE relatives à la gestion de projet, Association mondiale des Guides et Eclaireuses, 2000, p. 28

<sup>56</sup> Lignes directrices de l'AMGE relatives à la gestion de projet, Association mondiale des Guides et Eclaireuses, 2000, p. 29

<sup>57</sup> Lignes directrices de l'AMGE en matière de formation, Association mondiale des Guides et Eclaireuses, p. 35

<sup>58</sup> Lignes directrices de l'AMGE relatives à la gestion de projet, Association mondiale des Guides et Eclaireuses, 2000, p. 15

<sup>59</sup> Lignes directrices de l'AMGE relatives à la gestion de projet, Association mondiale des Guides et Eclaireuses, 2000, p. 28

<sup>60</sup> Lignes directrices de l'AMGE en matière de formation, Association mondiale des Guides et Eclaireuses, p. 35

#### 4.1.5. Créer un tableau d'évaluation <sup>61</sup>

Durant la phase de planification du projet, vous serez probablement confronté aux questions suivantes:

- Comment faire pour identifier les objectifs et les activités et opérer une distinction entre les deux?
- Comment décider qu'un critère est une preuve de résultat?
- Quelles données ou informations pouvons-nous rassembler?
- Comment présenter et analyser les données?
- Comment améliorer nos compétences et œuvrer conjointement avec les autres membres de l'équipe pour que l'évaluation demeure un processus partagé auquel tout le monde contribue?

Vous pourrez répondre à ces questions en dessinant un tableau d'évaluation de votre projet. Cette approche simple et structurée de la planification et de l'évaluation réduit au minimum le travail de recueil de données.

Comment réaliser le tableau?

- Identifier les objectifs à différents niveaux (objectifs du partenariat / objectifs de chaque Association / objectifs des membres / action spécifique, chacune étant dotée d'objectifs spécifiques)
- Compléter le tableau en inscrivant les objectifs du côté gauche de chaque ligne et en identifiant les critères, les outils et l'analyse que vous souhaitez réaliser dans les espaces appropriés.

	Critères	Moyens de vérification	Données ou informations obtenues	Présentation et analyse des données ou des informations	Ressources investies pour réaliser le suivi	Qui fait quoi?	Comment impliquer tout le monde dans le processus?
Objectif 1							
Objectif 2							
Objectif 3							

Il est impératif d'employer ce tableau pour chaque objectif de chaque niveau d'objectifs... Vous devez évaluer également les objectifs de chaque activité que vous entreprenez!

N'oubliez pas de prévoir suffisamment de temps pour réfléchir aux aspects que vous et vos collaborateurs considérez comme étant les plus significatifs. Faites appel à votre savoir du contexte local – soyez imaginatif, procédez par essai.

#### 4.1.6. Conclusions

Dans cette partie, nous soulignerons certains des principaux aspects dont il faut tenir compte en parlant des partenariats et de la gestion de projet. Ils sont les suivants:

- Plus les objectifs du partenariat sont planifiés, mieux ils seront réalisés.
- Tous les plans, les estimations et les actions doivent être discutés et partagés avec les partenaires. Plus tous les partenaires sont impliqués dans la planification et la mise en œuvre, plus ils sont susceptibles de s'approprier l'action. La communication joue un rôle clé.
- Il n'est pas suffisant de planifier les actions selon les calendriers et les ressources de l'un des partenaires car elles doivent aussi s'inscrire dans les plans des autres partenaires.
- Il peut être utile de répartir les responsabilités principales en fonction des compétences et des ressources des partenaires. De cette façon, vous tirerez le maximum d'avantages du partenariat.

<sup>61</sup> Lignes directrices de l'AMGE en matière de formation, Association mondiale des Guides et Eclaireuses, p. 35

- Tout ne doit pas être enseigné à partir de rien. Le partage d'expériences acquises au cours de projets précédents est un atout pour tous les partenaires.
- Les actions entreprises en partenariat doivent être planifiées de manière plus approfondie et exigent par conséquent des compétences accrues dans le domaine de la gestion de projet. Assurez-vous que vous disposez du matériel nécessaire à la mise en œuvre des actions; elles passeront peut être par la formation des personnes impliquées.

Dans ces lignes directrices, nous avons uniquement présenté certains aspects de la gestion de projet. Vous aurez compris que ces parties concernaient «l'évaluation». Puisque vous souhaitez satisfaire vos besoins, vos aspirations et vos souhaits, etc., il est indispensable de définir dès le début quels sont les objectifs du partenariat, comment identifier les critères de réussite et comment recueillir les informations, comment élaborer un processus de suivi du travail. Tous ces aspects de la gestion de projet vous aideront à évaluer au terme du projet si celui-ci est réussi ou non.

Vous trouverez plus d'informations sur l'évaluation et la manière de rédiger un rapport à la fin de ces lignes directrices, dans le chapitre intitulé «Reconduire un partenariat?».

## 4.2. Financement des partenariats

La finalité de ce chapitre est le suivant:

- Souligner les principes élémentaires du financement de tout partenariat et proposer certaines astuces pour lancer le processus de financement.

La durabilité d'une organisation dépend de son aptitude à garantir un financement suffisant pour mener à bien les activités et les projets visant à accomplir la mission et réaliser les objectifs.

On distingue généralement trois types de sources de financement:

- «Auto-assistance» - ressources propres, recettes et appels de fonds auprès de donateurs individuels
- Financement public - autorités publiques à différents niveaux: local, national ou européen
- Donateurs indépendants - fondations, trusts, entreprises (y compris les organisations citoyennes et les sponsors, philanthropes individuels)

Dans la plupart des cas, vous réaliserez une combinaison d'au moins deux de ces sources de financement mais elles impliquent toutes trois un partenariat à différents niveaux. Souvenez-vous et apprenez à penser au financement comme étant un moyen d'établir un partenariat grâce à un donateur, plutôt que simplement comme un outil financier ou une contribution.

Dans ce chapitre, nous aimerions attirer votre attention sur les principes de base qui doivent être pris en considération pour les partenariats de financement. On entend par les partenariats de financement un lien établi entre une Association et des individus, des Organisations (agences gouvernementales ou internationales, fondations, trusts, entreprises) ou toute entité s'étant engagée vis-à-vis du partenaire à apporter une contribution financière ou une aide matérielle à l'Association en échange d'une certaine considération ou de services rendus par l'Association.

Enfin, souvenez-vous qu'il est toujours recommandé d'établir des financements de partenariats avec des partenaires qui répondent globalement à la mission et à la philosophie de votre Organisation.

### 4.2.1. Auto-assistance: «la meilleure quête de fonds commence chez soi»<sup>62</sup>

L'affirmation contenue dans le titre implique que la quête de fonds doit commencer dans votre propre Organisation. Ceci se vérifie à deux niveaux. En premier lieu, parce que l'Organisation est un partenariat conclu entre une organisation et ses membres qui sont engagés vis-à-vis de celle-ci et de ses objectifs. En deuxième lieu, la base d'une collecte de fonds réussie auprès de donateurs extérieurs part du principe de «l'introspection», à savoir la connaissance approfondie de sa propre Organisation avant de rechercher d'un partenaire de financement.

Il faut que les Organisations trouvent des ressources constantes et fiables pour assurer leur durabilité financière. L'expérience a montré que le meilleur moyen est d'être aussi autonome et indépendant que possible de facteurs externes, tels que les changements dans la politique des donateurs.

Par conséquent, les cotisations des membres constituent la principale source de revenus. En s'acquittant de leur cotisation, les membres se souviennent périodiquement qu'ils font partie d'une Organisation, qui existe par eux et grâce à eux. En échange du paiement de cette cotisation, les membres attendent un résultat : des services, des opportunités de bénévolat et de participation, un échange international, des initiatives sociales, de nouveaux amis, etc. Analysez les besoins de vos membres et voyez si le programme que vous leur proposez permet d'y répondre. Ce qu'offre votre Organisation à ses membres est très important, tout comme l'établissement d'un niveau de cotisation adéquat. Si la cotisation est trop élevée, elle peut constituer un obstacle, et trop basse, elle n'est pas durable. En outre, lorsque les membres sont informés de l'usage qui

---

<sup>62</sup> Funding and Financial Management, T-kit, Conseil de l'Europe et Commission européenne, septembre 2004, <http://www.training-youth.net/site/publications/tkits/tkits.htm>

est fait de leurs cotisations, ils contribuent plus volontiers et sont plus motivés pour participer aux projets spécifiques en faisant des dons ou en payant leur quote-part.

En deuxième lieu, au niveau de l'auto-assistance, c'est la mission de votre Organisation qui constitue la base permettant de conclure des partenariats de financement avec des donateurs extérieurs. La mission est une déclaration déterminée, exprimant de manière volontariste les valeurs fondamentales d'une Organisation et permettant à votre Organisation de situer son rôle et sa fonction spécifique dans le monde actuel. Elle devrait promouvoir le leadership et l'engagement et remplir une fonction d'unification, de mobilisation et de motivation.<sup>63</sup> La mission devait être favorisée aussi bien de l'intérieur que de l'extérieur de l'organisation. Une telle approche permettra de mieux comprendre ce que vous souhaitez réaliser et se traduira par plus d'engagement intérieur et de soutien extérieur.

Avant de vous lancer dans la recherche de partenaires potentiels pour obtenir un financement externe, vous devez vous adresser aux principaux décideurs de votre conseil national pour identifier la stratégie générale de votre Organisation. En procédant de la sorte, les priorités et les projets potentiels pourront être identifiés et c'est sur une telle base que vous pourrez vous lancer dans la recherche de partenaires potentiels en vue d'un financement et dans la campagne d'appel de fonds.

Il faut impérativement définir une stratégie globale pour l'Organisation afin que son budget suffise à poursuivre et accomplir le travail. Trop souvent, les Organisations sont rattrapées par les activités quotidiennes et les délais, et ne parviennent pas à définir clairement leurs projets d'avenir. A moins que vous ne preniez le temps d'y réfléchir, vous ne pourrez pas développer une stratégie cohérente pour votre campagne d'appel de fonds. Pour obtenir plus d'informations à ce sujet, veuillez consulter le chapitre 2.3.2 «Analyser votre Association» et la manière d'employer certains outils tels que SWOT et PEST(LE).

Bien que la mission et la philosophie principale de votre Organisation soient définies à long terme, les programmes et les projets sont appelés à évoluer et à se modifier avec le temps. C'est pourquoi il faut revoir régulièrement la direction que vous souhaitez imprimer à votre Organisation et analyser de manière approfondie la réussite et la pertinence de tous vos projets actuels. De cette façon, vous pourrez établir les objectifs de votre stratégie de recherche de financement et lancer une campagne adéquate.

Lorsque les projets potentiels ont été identifiés, il faut établir des priorités pour que le financement soit autant que possible concentré sur un nombre raisonnable de priorités. Les projets potentiels sont ceux qui, selon le management, sont susceptibles de faire évoluer le travail de l'Organisation et de s'inscrire dans votre mission et votre philosophie. C'est seulement alors que vous pourrez commencer à préparer les propositions de projet et vous lancer dans la recherche de partenaires potentiels pour le financement.

En résumé, il faut tenir compte en premier lieu et de manière suffisamment détaillée des projets ou du travail que vous souhaitez accomplir avant de commencer à chercher des partenaires potentiels. La planification préalable peut vous permettre de cibler des partenaires de financement adéquats. Pour de plus amples informations à ce sujet, consulter le chapitre 3.2 «Identifier les partenaires remplissant les conditions nécessaires».

#### 4.2.2. Partenaires de financement public<sup>64</sup>

On entend par financement public le soutien financier octroyé par les autorités locales, nationales ou européennes. Pour l'essentiel, le financement public est affecté à l'échelon local ou régional. La plupart des programmes de financement européens sont délégués au niveau local et gérés à ce niveau par les agences nationales en charge de la jeunesse, les ministères (de la jeunesse) ou autres structures gouvernementales similaires. Par ailleurs, il arrive que ces institutions opèrent aux échelons régionaux d'un pays par

---

<sup>63</sup> Understanding the Mission statement, World Scout Bureau, mars 2000

<sup>64</sup> Funding Advice Newsletter, Issue 2: EU Funding, An Overview, Région Europe AMGE, [www.wagggseurope.org/wmembersfunding.html](http://www.wagggseurope.org/wmembersfunding.html); Funding and Financial Management, T-kit, Conseil de l'Europe et Commission européenne, septembre 2004, <http://www.training-youth.net/site/publications/tkits/tkits.htm>

l'intermédiaire de comités ou d'autres types d'organismes. Ces agences nationales revêtent une importance particulière pour les programmes éducatifs et de la jeunesse de la Commission européenne ; et elles peuvent vous aider à développer vos idées et vous conseiller au sujet des priorités nationales applicables à l'échelon local.

Gardez à l'esprit qu'à l'instar des autres financements, les fonds publics sont octroyés pour atteindre un but précis et sont subordonnés au respect d'un programme. Informez-vous au sujet des principaux programmes de financement et des objectifs qu'ils visent à atteindre – à quoi les fonds sont-ils destinés? La difficulté à laquelle vous serez confronté en cherchant un partenaire de financement sera d'identifier les recoupements entre les priorités de vos missions ou projets respectifs.

Etablir des liens avec des partenaires de financement comporte un autre avantage. En effet, si vous disposez de suffisamment de temps et de ressources, vous pourrez influencer ses priorités (qui sont modifiées chaque année), de sorte que lorsque de nouvelles lignes de financement seront disponibles, il y a de plus fortes chances qu'elles correspondent à vos priorités.

Par exemple, l'actuel programme JEUNESSE de l'UE prend fin à la fin de 2006. La prochaine période de programmation JEUNESSE, à savoir 2007-2013, sera basée sur les résultats de consultations publiques à l'échelon local avec les Agences nationales, d'une part, et sur les évaluations de l'actuel programme JEUNESSE, d'autre part, afin de fixer les nouveaux objectifs et les actions de la prochaine période de programmation. Ces évaluations devraient tenir compte des recommandations et des informations en retour fournies par les organisations de la jeunesse et les agences nationales, de l'évolution des tendances et de la situation dans le secteur de la jeunesse pour s'assurer que les nouveaux «objectifs» sont compatibles avec les priorités en matière de coopération dans le domaine de la jeunesse et avec les avancées récemment accomplies dans le domaine de la citoyenneté.

#### Financement octroyé par la Commission européenne (UE)

De nombreux programmes de financement de l'UE sont utilisés à l'appui d'un vaste éventail d'activités et de priorités.

En tentant d'obtenir un financement européen, ne vous laissez pas décourager par la complexité des programmes de financement de l'UE en général : focalisez-vous sur les fonds disponibles pour les activités de jeunesse, et identifiez les sources de financement qui sont compatibles avec votre projet ou votre activité. Procédez ensuite par étape et avec confiance ; gardez à l'esprit vos objectifs et suivez les procédures établies, et vous ne vous perdrez pas!

Certains programmes de l'UE soutiennent des activités «transnationales» uniquement (à savoir des activités impliquant plus d'un pays) tandis que d'autres visent des activités dépourvues de cette dimension. C'est une distinction significative qui vous aidera à cibler le programme de financement adéquat.

En ce qui concerne les projets transnationaux, certains programmes de l'UE précisent le nombre minimum de pays partenaires requis dans différentes zones géographiques pour obtenir un soutien. Il faut, par conséquent, créer un réseau avec d'autres Associations possédant des intérêts analogues et se porter candidat à ces programmes.

Les programmes de financement de l'UE à l'échelon local sont parfois ouverts aux partenariats d'ONG et d'autorités publiques (locales ou centrales). Dans ce cas, votre Organisation pourrait établir des contacts avec les autorités publiques concernées pour définir quelles sont leurs priorités dans votre domaine d'activités, afin d'être reconnue comme un partenaire fiable. Il sera ensuite plus facile de reprendre contact avec ces autorités en vue de la présentation d'une candidature conjointe aux programmes de financement européens ou nationaux impliquant plusieurs partenaires.

Bien que le programme de l'UE le plus adapté au travail formel et non formel avec les jeunes (de 15 à 25 ans) soit le programme JEUNESSE, le financement octroyé par l'UE couvre un vaste éventail d'activités, de sorte qu'il est souvent possible d'aller puiser à d'autres sources.

Par exemple, le programme MEDA de l'UE soutient les activités impliquant 12 pays méditerranéens partenaires (Algérie, Chypre, Egypte, Israël, Jordanie, Liban, Malte, Maroc, Syrie, Tunisie, Turquie, Cisjordanie et Bande de Gaza). Le programme TACIS soutient les projets dans les 13 nouveaux Etats indépendants (Arménie, Azerbaïdjan, Belarus, Géorgie, Kazakhstan, Kirghizstan, Moldavie, Fédération de Russie, Tadjikistan, Turkménistan, Ukraine, Ouzbékistan et Mongolie) et le programme CARDS en Albanie, Bosnie-Herzégovine, Croatie, FYROM, Serbie Monténégro. Certains programmes soutiennent également des projets dans les pays asiatiques, en Amérique latine (ALA), et dans les pays d'Afrique, Caraïbes et Pacifique (FED). Les fonds structurels, consacrés au développement économique et social des régions, peuvent également inclure la formation et le développement personnel pour les jeunes. Certains programmes d'aide extérieure (EUROPEAID) peuvent également intervenir dans certaines activités de jeunesse ou ayant trait à celle-ci.

Vous trouverez ci-après de plus amples informations sur les programmes de financement de l'UE disponibles dans toutes les langues de l'UE (vous devriez également contacter vos agences nationales locales ou les bureaux des autorités régionales pour obtenir les informations les plus récentes concernant la réglementation et toute information concernant en particulier le niveau local):

#### *Document de base*

Le guide d'utilisateur du Programme JEUNESSE (dernière version, 1er janvier 2005) contient une liste des agences nationales dans les pays de programmation et répertorie

#### *Les priorités actuelles*

<http://europa.eu.int/comm/education/youth/youthprogram.html>

*Vous pourrez obtenir des informations utiles sur les autres programmes de l'UE aux adresses suivantes*

[http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/index_en.htm)

<http://europa.eu.int/esf>

[http://europa.eu.int/comm/europeaid/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/europeaid/index_en.htm)

[http://europa.eu.int/europeaid/tacis/foreword\\_en.htm](http://europa.eu.int/europeaid/tacis/foreword_en.htm)

#### Financement accordé par le Conseil de l'Europe (CoE)

Bien que les ressources financières du CoE soient nettement plus limitées que celles de l'UE, le Conseil de l'Europe est une source de financement significative pour les activités européennes dans le domaine de la jeunesse. La Direction de la Jeunesse et des Sports du Conseil de l'Europe accorde un soutien financier aux projets impliquant des jeunes originaires de l'un des 45 Etats membres du CoE. Ce soutien est octroyé par l'intermédiaire du Fonds Européen de la Jeunesse et du Fonds de Solidarité pour la Mobilité des Jeunes.

#### *a) Fonds Européen de la Jeunesse (FEJ)*

L'objectif du FEJ est d'encourager la coopération entre les jeunes européens en apportant un soutien financier à quatre types d'activités européennes de jeunesse:

##### Catégorie A

Réunions internationales de jeunes

##### Catégorie B

Activités autres que les réunions (par exemple: production de manuels de formation ou de matériel AV, expositions, affiches, badges, projets de recherche, campagnes d'information, développement de sites Internet et de CD Rom, etc.)

## Catégorie C

Bourses administratives pour les réseaux internationaux d'ONG

## Catégorie D

Projets pilotes contribuant aux objectifs prioritaires du CoE

Dans la catégorie B, le FEJ peut également octroyer au cas par cas des bourses visant à financer les visites d'étude permettant aux organisations et aux réseaux de jeunesse de nouer des contacts en Europe et ainsi étendre les partenariats et développer la coopération.

### *b) Fonds de Solidarité pour la Mobilité des Jeunes*

Ce fond apporte un soutien financier pour permettre aux «jeunes défavorisés» de voyager en chemin de fer. On entend par jeunes défavorisés les jeunes issus de milieux défavorisés ou de régions en proie à des difficultés économiques. Ce fonds vise à les aider à participer à des activités éducatives internationales.

Les informations détaillées sur le financement peuvent être obtenues auprès du Conseil de l'Europe à l'adresse suivante:

*Document de base: Comment demander une subvention du FEJ, disponible à l'adresse suivante*

[http://www.coe.int/T/E/cultural\\_co\\_operation/Youth/5\\_Financial\\_Supports/European\\_Youth\\_Foundation/1\\_EYFGuidelines.asp](http://www.coe.int/T/E/cultural_co_operation/Youth/5_Financial_Supports/European_Youth_Foundation/1_EYFGuidelines.asp)

*Informations concernant le FEJ et le Fonds de solidarité pour la mobilité des jeunes disponibles à l'adresse suivante*

[http://www.coe.int/T/E/Cultural\\_Co\\_operation/Youth/4\\_financial\\_support/](http://www.coe.int/T/E/Cultural_Co_operation/Youth/4_financial_support/)

*Objectifs prioritaires du CoE pour la période 2003-2005*

<http://www.coe.int>

*Liste des Etats membres*

<http://www.coe.fr/eng/std/states/htm>

### 4.2.3. Financement indépendant et parrainage<sup>65</sup>

Il existe de nombreuses différences entre les donateurs indépendants en Europe, explicables en partie par les différences culturelles, fiscales et légales entre les différents pays européens. Alors que certains donateurs indépendants sont «organisés» et emploient un personnel qualifié pour gérer leurs activités de donation. Il en existe d'autres qui possèdent une plus petite structure et qui sont «non organisés». Certains donateurs préfèrent être associés à différentes étapes d'un projet, tandis que d'autres exigent uniquement un rapport de suivi sur la manière dont l'argent a été dépensé et sur le résultat du projet.

Les donateurs indépendants choisissent de soutenir un domaine d'activités spécifique tel que la santé, l'environnement, la jeunesse, etc. et la majorité d'entre eux accordent uniquement des bourses pour des projets spécifiques, car ils préfèrent savoir comment leur argent a été dépensé. Souvenez-vous que si le financement est accordé pour un projet spécifique, il peut uniquement être employé dans ce but. Rares sont les donateurs indépendants qui acceptent d'octroyer des subventions pour financer les frais de fonctionnement de votre Organisation, même si lorsque vous demandez un soutien pour un projet spécifique, le coût du loyer, du téléphone, des salaires et du matériel payé par votre Organisation peut faire partie du montant total que vous sollicitez.

---

<sup>65</sup> Bulletin Conseils financiers, Edition 2: Les Fonds de l'UE, Aperçu, Région Europe AMGE, [www.waggseurope.org/wmembersfunding.html](http://www.waggseurope.org/wmembersfunding.html); Youth Funding in Europe, European Foundation Centre, 2000, [www.efc.be](http://www.efc.be)

Les donateurs indépendants peuvent également souhaiter connaître les autres sources de financement auxquelles vous vous êtes adressé et savoir si vos demandes ont été acceptées. Certains donateurs demandent quels sont les autres revenus de votre Organisation et ne veulent pas être considérés comme seuls promoteurs d'une Organisation.

Les entreprises donatrices octroient un soutien qui se distingue de celui traditionnellement accordé par les fondations et les trusts. Si vous envisagez d'établir un partenariat qui ne vise pas uniquement à obtenir un soutien financier, vous pourriez recevoir une aide considérable en matériel ou en fournitures, de la part d'employés bénévoles ou détachés, ou en formation et en sponsoring.

Le sponsoring est un domaine qui évolue rapidement. Les entreprises sont devenues de plus en plus sophistiquées et elles sont désormais conscientes qu'elles ont avantage à octroyer des «contributions philanthropiques» en attirant l'attention sur leurs produits. La plupart des entreprises sont parfaitement conscientes de la valeur que représentent leurs programmes de citoyenneté en termes de relations publiques et de marketing car ils contribuent à rehausser leur profil et à améliorer les relations au sein des communautés locales où elles exercent leurs activités.

De plus en plus d'entreprises préfèrent apporter un soutien matériel plutôt que financier (donner des produits ou des services). Lorsqu'elle envisage de tels partenariats, votre Organisation doit examiner ce qu'elle a à offrir en échange et comment le partenariat influencera l'image de votre Organisation.

L'AMGE et l'OMMS ont publié des documents établissant un certain nombre de critères qui peuvent s'appliquer aux organismes mondiaux de l'AMGE et de l'OMMS lorsqu'ils établissent des relations avec des donateurs potentiels. Bien que les Associations soient des organismes autogérés, les lignes directrices contenues dans le document de l'AMGE intitulé «Policy on Sponsorships and Funding Partnerships» et dans celui de l'OMMS intitulé «Criteria for Working with Corporate Partners» peuvent être adaptées à l'échelon national par les organismes souhaitant établir des relations avec des partenaires potentiels ou effectifs.

Les lignes directrices générales comprennent notamment les principes suivants:

- La visée et les buts caritatifs du partenaire potentiel sont compatibles avec les principes, la vision et la mission du Guidisme et du Scoutisme.
- Le partenaire potentiel est publiquement engagé en faveur des droits humains et de l'égalité des chances. Le partenaire potentiel n'est pas réputé adopter une attitude discriminatoire en matière de religion, de race, d'origine ethnique, de nationalité ou d'égalité des sexes.
- Le partenaire potentiel a une image positive, une bonne réputation et son comportement est éthique ; il n'existe pas de trace de scandale ou de pratique ou de politique controversée. Le partenaire ne fait pas l'objet d'une enquête motivée par des éléments à charge.
- Les buts et les activités du partenaire potentiel ne sont pas publiquement identifiés comme étant politiquement partisans.
- Le partenaire potentiel n'est pas impliqué dans le commerce ou la promotion des produits suivants : tabac, activités illicites dans le pays concerné, armes, armement ou autre matériel militaire, exploitation de femmes et d'enfants, exploitation de l'environnement.
- L'Organisation ne peut conclure d'accord susceptible de porter atteinte à la réputation et l'image du Guidisme et du Scoutisme.

#### 4.2.4. Conclusions

Tout comme nous devons tenir compte du fait que les deux partenaires contribuent à la réussite d'un partenariat, nous devons également faire en sorte que les deux partenaires tirent profit de la coopération dans le cadre du projet. Idéalement, les deux partenaires doivent être dans une situation «gagnant-gagnant» et retirer un avantage. Chaque partenaire doit s'assurer qu'il n'est pas le seul à obtenir des avantages et que son homologue tire également profit du partenariat.

La plupart des donateurs apprécient que les autres parties contribuent aux frais occasionnés par le projet. Du point de vue des donateurs, il s'agit là d'une «valeur ajoutée». Cela signifie que les résultats du projet seront supérieurs à l'investissement consenti par le donateur et que le projet sera une transaction réussie. Cela signifie également que le donateur n'est pas seul à supporter le risque encouru. En ce qui concerne le donateur, le pourcentage maximum du budget couvert sera habituellement compris entre 50 et 90%.

Votre Organisation devra donc faire appel à des ressources additionnelles et éventuellement les obtenir en fonds propres (financiers ou autres) ou, si cela s'avère insuffisant, trouver d'autres partenaires pour co-financer le projet.

A l'instar de tous les partenariats, le maintien de la relation avec votre donateur potentiel doit se faire de manière respectueuse – apprenez à trouver un moyen terme entre distance et familiarité excessive. Soyez conscients du caractère de l'organisation donatrice que vous approchez dans le cadre d'un partenariat potentiel et des personnes que vous rencontrez. Estimez à leur juste valeur le temps, les ressources humaines et l'engagement de votre partenaire. Il faut apprendre à connaître votre donateur, ses valeurs et son programme – pourquoi donne-t-il?

Vous devez vous adresser à votre donateur dans sa langue et connaître son programme pour mener à bien votre candidature. Il faut aussi tenir compte de ses instructions concernant le dépôt de la candidature. Si vous travaillez avec des organisations de financement internationales, vous devrez peut-être faire traduire au minimum un résumé de votre candidature en anglais ou en français. Ecrivez toujours dans une langue que vous maîtrisez parfaitement. Si vous n'êtes pas sûr de vous exprimer correctement en anglais ou en français, faites faire une traduction de qualité. Votre candidature aura plus de chances d'aboutir si votre partenaire potentiel de financement comprend exactement l'objectif de votre projet.

La première étape à franchir dans le cadre d'un partenariat de financement est habituellement la signature d'un contrat financier ou d'un contrat entre partenaires au projet. Dans certains projets, et notamment dans les projets transnationaux, l'argent que vous recevez peut également servir à couvrir des frais que vous n'avez pas engagés directement. Le financement obtenu peut servir à soutenir certaines activités d'une organisation partenaire, ce qui signifie que le financement est transmis à une tierce partie par votre intermédiaire. Néanmoins, vous serez toujours financièrement responsable de l'utilisation du financement puisque vous avez conclu un accord avec l'institution donatrice.

En raison de vos responsabilités, vous devriez conclure un accord de partenariat avec chacun de vos partenaires au projet. Un accord de partenariat vous aidera à éviter les malentendus concernant les droits et les responsabilités de tous les partenaires au projet et servira d'arrangement contractuel entre tous les partenaires sur la manière de gérer l'accord financier. L'accord de partenariat servira également en cas de recours si un des partenaires ne respecte pas ses obligations. Pour plus d'informations sur l'élaboration d'un accord de partenariat, voir le point 3.4. Rédiger un accord.

L'un des plus mauvais signes à donner à votre partenaire de financement consiste à «disparaître» aussitôt que vous aurez obtenu l'argent. Faites en sorte que vos partenaires se rendent compte que vous appréciez et reconnaissez le soutien apporté.

Rédiger un rapport est un bon moyen de maintenir des contacts réguliers et de communiquer avec votre partenaire de financement. La plupart des organisations donatrices ont des exigences très claires en ce qui concerne d'éventuels rapports sur les progrès accomplis/rapports finals et rapports financiers que vous seriez tenu d'établir. Assurez-vous que vos rapports sont prêts à temps et respectez les lignes directrices du donateur, y compris toutes les informations demandées. S'il n'y a aucune disposition en matière de rapport, faites en sorte de fournir des rapports précis, approfondis, structurés, informatifs, intéressants et concis. Employez toujours les codes de référence adéquats lorsque vous écrivez à votre donateur.

Enfin, si vous réussissez à établir un partenariat de financement avec un donateur, félicitations! Sachant que 9 demandes sur 10 échouent, nous vous conseillons de tenter de développer une relation à long terme avec votre donateur. Moyennant un peu d'effort, une fois acceptée, votre candidature pourrait être le début d'une relation à long terme!

#### 4.2.4. Documents de référence

Il existe un très grand nombre de publications et de sites Internet sur les procédures d'appels de fonds, sur la gestion financière/de projet destinés aux ONG. La liste ci-dessous est un point de départ pour de futures lectures et recherches.

- Financement et gestion financière, T-Kit n° 9, The Partnership Programme, 2004 (téléchargeable gratuitement à l'adresse: [www.training-youth.net](http://www.training-youth.net))
- Europe Region WAGGGS Funding Newsletters, Région Europe AMGE (téléchargeable gratuitement et archivé à l'adresse: [www.wagggseurope.org](http://www.wagggseurope.org))
- Site Internet du partenariat dans le domaine de la formation et de la jeunesse du Conseil de l'Europe - Commission européenne [www.training-youth.net](http://www.training-youth.net)
- Site Internet European Youth [www.youthforum.org](http://www.youthforum.org)
- Site Internet de Directory of Social Change [www.dsc.co.uk](http://www.dsc.co.uk)
- Site Internet d'Eurodesk [www.eurodesk.org](http://www.eurodesk.org)
- A Guide to EU Funding for NGOs, 8th ed., ECAS, 2002
- Grants from Europe – How to Get Money and Influence Policy, 8th ed. Ann Davison, NCVO Publications, 1997
- Guide to Proposal Writing in CEE and former Soviet Union, Institute for Local Government and Public Services, 19
- Comment Chercher un Sponsor – mode d'emploi, Pierre Sahnoun, Nathalie Doury, Juris Service, 1989
- Repères à travers le Monde des Fondations, Fondation de France, 1992
- Handbuch Fundraising, Marita Haibach, Campus Verlag, 1998
- Fundraising: Spenden, Sponsoring, Stiftungen, Marita Haibach, Campus Verlag, 1996

### 4.3. Comment concrétiser votre partenariat?<sup>66</sup>

#### Finalités de ce chapitre:

- Souligner l'importance d'adopter une approche proactive et d'engager une dynamique de qualité, d'insister sur l'importance du flux du partenariat, et d'attirer l'attention sur les principes du partenariat
- Recenser les astuces d'un partenariat réussi et mettre en lumière les défis éventuels et les moyens de les surmonter

La gestion et le maintien d'un partenariat sont des activités porteuses de défis et non dépourvues de risques. Malgré l'enthousiasme des partenaires au début du projet, de nombreux écueils peuvent freiner la mise en œuvre des plans. En outre, les partenariats prennent beaucoup de temps et les personnes travaillant dans une organisation en arrivent parfois à douter de leur utilité. Il est particulièrement difficile de faire progresser un partenariat durant les phases de changement, lorsque le financement n'est pas assuré.

Même parfait, un plan ne s'exécute pas sans effort et vous devrez adopter des principes spécifiques qui vous aideront à garantir une dynamique et un flux constant au sein des partenariats. Ces principes doivent refléter la réalité de partenaires dont l'expérience, les ressources, les engagements et parfois les attentes divergent. Voici quelques principes qui vous aideront à accroître vos chances de réussite.

#### Choisir les managers adéquats

Les managers gèrent le fonctionnement des partenariats. Les compétences personnelles sont aussi importantes que les compétences techniques. Sélectionnez avec soin les managers et préparez-les (ainsi que les autres employés) au travail au sein du partenariat. Pensez aussi aux personnes qui pourraient les soutenir et aux moyens de le faire. Faites en sorte qu'ils soient motivés. Les personnes qui participent à la gestion d'un partenariat devraient s'exprimer en leur nom propre lors des réunions, et préciser quand elles s'expriment au nom de leur Organisation. Les managers devraient s'assurer que les intérêts de leur Organisation sont bien compris et respectés, et que les décisions sont rapportées à l'Organisation et traduites en plans et actions.

#### Faites en sorte que les partenariats intéressent les organisations

Les partenariats peuvent être lancés par un petit nombre de personnes, habituellement au niveau de l'encadrement. Mais c'est uniquement à condition qu'un nombre aussi grand que possible de membres de l'Organisation concernée s'implique dès le début du processus qu'il sera possible d'intéresser l'ensemble de l'organisation. Pour gagner en responsabilité et en engagement, vous devriez partager toutes les idées, les propositions, les plans, les actions, les réussites et les échecs au sein des organisations.

Apprenez à connaître les personnes qui sont appelées à travailler dans le cadre du partenariat et qui le soutiennent. Informez-les des avancées accomplies par le partenariat. Soyez à l'écoute de leurs idées d'amélioration le partenariat. Impliquez les jeunes – ils apporteront créativité, enthousiasme et force. Le cas échéant, faites participer des personnes possédant des compétences différentes pour répondre aux besoins du partenariat.



<sup>66</sup> Partnership Development Resource Kit, Aboriginal Business Development online ([http://www.aboriginalbusiness.on.ca/resource\\_kit/ch7/ch7\\_7.html](http://www.aboriginalbusiness.on.ca/resource_kit/ch7/ch7_7.html)); Partenariats pour le développement du guidisme, Région Europe AMGE, 2000, en anglais et en français, p. 2. ; Charte de Marrakech, Organisation mondiale du Mouvement Scout, 2003, p.3; contributions au « Séminaire Partenariat pour la compréhension et le développement interculturels », 30 octobre – 5 novembre 2004, Kandersteg, Suisse

### Focalisez-vous sur la réalisation des objectifs du partenariat

Les partenariats doivent atteindre des objectifs d'intérêt commun pour que les deux partenaires maintiennent leur engagement; de même, pour subsister, le partenariat doit être une réussite conjointe. Les partenariats semblent rencontrer des écueils lorsque leur objectif n'est pas clair et lorsque les principes ou les lignes directrices régissant le travail ne sont pas suffisamment précis. Il faudrait évaluer régulièrement les progrès accomplis, et identifier et résoudre les problèmes. Assurez-vous que vos objectifs sont SMART et définissez des activités qui vous permettront de les atteindre. Partagez les responsabilités de sorte que chaque partenaire en assume une part qui corresponde à ce qu'il peut accomplir.

Réserver du temps pour dialoguer avec les partenaires pour bien comprendre vos objectifs et vos motivations respectives. Organisez le partenariat selon les plans de tous les partenaires impliqués. Soyez honnêtes au sujet des engagements en matière de délais.

### Ayez des relations ouvertes et suivies avec vos partenaires

Echangez ouvertement les informations adéquates. Dialoguez franchement au sujet des questions touchant à la relation. Les partenaires doivent avoir des contacts réguliers et ouverts pour pouvoir résoudre le plus rapidement possible les difficultés qui ne manqueront de se présenter dans la relation, et ce pour prévenir les conflits et remédier aux problèmes avant qu'ils ne s'aggravent.

Les partenariats sont souvent fondés sur la «confiance», sans que les partenaires se soient efforcés de cerner un terrain d'entente et leurs différences, alors que c'est précisément ce qui permet d'asseoir une telle confiance. Contribuez à assurer que des progrès sont accomplis et que les attentes des deux parties sont satisfaites et soulevez les problèmes dès qu'ils se présentent afin de proposer des solutions et les résoudre. Réglez les conflits sans attendre, de manière transparente et respectueuse.

La confiance entre les partenaires évolue avec le temps. Prendre des risques, coopérer, montrer son engagement et respecter ses promesses, rester simple dans les relations sont des aptitudes qui s'acquièrent en travaillant en commun et qui aident à établir la confiance.

Les partenaires devraient s'efforcer de se mettre d'accord dans tous les domaines, et, lorsqu'un consensus n'est pas possible, trouver le moyen d'aplanir les divergences. Employez-vous à élaborer des processus décisionnels formels avec vos partenaires et employez-les. Les décisions qui sont prises devraient toujours l'être en commun et toutes les parties devraient les respecter. Envisagez de faire appel à un médiateur pour certaines phases du projet : il vous aidera à progresser et à améliorer la relation. Il serait bon que les relations ne soient pas uniquement définies et exécutées dans le cadre de l'accord de partenariat, mais aussi, que les personnes chargées de mettre en œuvre le projet dans les organisations partenaires collaborent efficacement. Etablissez des méthodes de travail et des processus de réexamen acceptables pour toutes les parties.

### Communiquez régulièrement et ouvertement

La communication permet d'informer les personnes de la situation et contribue à faire connaître le partenariat et ses objectifs. Consacrez suffisamment de temps à élaborer des plans clairs et acceptés par toutes les parties, en particulier lorsque les partenaires appartiennent à des cultures différentes.

Une communication claire et régulière devrait également être établie entre le groupe directeur, qui gère le projet, et chacune des organisations partenaires. Informez les organisations des avancées accomplies, des questions, des défis et des réussites. Consultez toutes les parties avant de prendre des décisions importantes. Préservez l'approche démocratique dans votre travail commun. Etablissez une bonne communication interne avec les organisations participantes, notamment entre l'encadrement et les personnes directement impliquées dans la mise en œuvre du partenariat. Le travail est conditionné par des contacts réguliers; prenez des dispositions en vue d'assurer une communication constante et d'organiser des visites et des échanges réguliers. Communiquez avec les acteurs extérieurs au partenariat, à savoir les autres parties prenantes, les collectivités locales, les autorités, les entreprises, etc.

## Servez-vous des atouts des partenaires

Les partenariats réussis reconnaissent le pouvoir propre de chaque partenaire et reflètent un esprit positif de collaboration. Reconnaissez que les différents partenaires peuvent posséder des connaissances et des compétences très différentes, susceptibles de contribuer à atteindre les objectifs. Communiquez les pratiques élaborées par un partenaire ou dans un domaine spécifique aux autres partenaires ou domaines pour ne pas devoir tout recommencer à zéro. Maximaliser l'expérience au sein des organisations du partenaire. Reconnaissez également que l'autre partie est responsable de son propre développement et respectez les choix et les structures éducatives de l'organisation partenaire.

Chaque partie au partenariat apporte des ressources différentes. Un partenariat véritablement efficace doit tirer parti de toutes les ressources collectives, quel qu'en soit le «propriétaire». Il est fréquent qu'une organisation soit tentée de retenir des ressources, de sorte qu'il faut établir une atmosphère positive encourageant les partenaires à offrir tout ce qu'ils peuvent apporter à l'ensemble.

Les points forts et les atouts du groupe désavantagé devraient également être reconnus et utilisés. Les partenaires vulnérables participent et contribuent aussi à l'entreprise, ils ne sont pas victimes. L'esprit de collaboration devrait se traduire par un dialogue ouvert, une écoute de qualité, même lorsque les histoires, les questions et les négociations prennent beaucoup de temps. Evitez d'imposer quoique ce soit. Eduquez-vous mutuellement et acquérez de l'expérience ensemble.

## S'engager dans une responsabilité mutuelle

Le partenariat suppose un partage des risques, des avantages et de la responsabilité des résultats. L'une des principales pierres d'achoppement d'un partenariat est la peur d'être tenu pour responsable des erreurs d'autrui ou, inversement, de ne pas recevoir de reconnaissance en cas de réussite. Dans les partenariats fructueux, les partenaires clarifient les rôles, s'engagent et se donnent les moyens d'être mutuellement responsables. La responsabilité mutuelle exige un niveau suffisant de gouvernance partagée, de manière à exprimer d'une seule voix dans le processus décisionnel.

## Etre flexible et adaptable

La flexibilité et la capacité d'adaptation sont les aspects essentiels de la mise en œuvre et de la gestion des partenariats. Les partenariats doivent être souples dans la mesure où ils doivent permettre de gérer les évolutions extérieures ou les changements qui interviennent chez l'un des partenaires et qui ne peuvent être contrôlés. Planifiez les changements éventuels et soyez prêts à revoir ou à adapter les objectifs et les stratégies du partenariat, le cas échéant. Soyez prêts à adapter la structure du partenariat ou le personnel pour vous adapter à l'évolution de la situation extérieure.

## Motivez les personnes

La plupart des partenaires ont d'autres engagements et il se peut qu'ils ne jugent pas particulièrement utile de consacrer du temps ou d'autres ressources au partenariat. Pour surmonter cette difficulté, vous devrez les motiver et vous assurer que les ressources affectées au partenariat suffisent à le mener à bien. Un bon partenariat est une source de satisfaction et soutient ses membres, de sorte qu'ils sont heureux d'en faire partie.

Planifiez soigneusement le lancement du partenariat. Fixez des objectifs facilement réalisables pour commencer, afin de les atteindre dès le départ, car cela encouragera les parties prenantes à continuer.

Il arrive également que les partenaires estiment qu'ils ne parviennent pas à réaliser les objectifs ou qu'ils ne sont pas suffisamment actifs. Pour éviter cette situation, il est utile de tenir compte des intérêts propres aux différents participants et de leur offrir la possibilité de se concentrer sur ceux-ci. N'oubliez pas de fêter dûment les réussites et de remercier les participants pour leur engagement et leur contribution. Il faut promouvoir activement le partenariat et vos réussites.

## Suivre et évaluer les progrès accomplis

Pour évaluer dans quelle mesure les buts ont été atteints, identifiez les questions et les problèmes lorsqu'ils se posent pour pouvoir prendre une décision lorsqu'il est encore temps.

Etablir des indicateurs de performance, fixer les exigences en matière de responsabilité et déterminer le rôle de chaque partenaire dans le processus d'évaluation. Fixer un calendrier régulier pour que les partenaires passent en revue les progrès accomplis. Procéder aux ajustements de manière suivie et résoudre les problèmes à mesure qu'ils se posent.

## Tirer le meilleur d'une relation de partenariat <sup>67</sup>

### *Un partenaire*

- guide
- explore
- propose des options
- renforce les capacités
- montre au partenaire comment faire les choses par lui-même
- propose son savoir-faire, des informations, suggère des moyens de trouver une solution
- soutient et encourage
- donne des conseils réalistes
- écoute, étudie les questions du partenaire
- fait preuve d'ouverture et de tolérance
- utilise sa propre expérience de manière positive

### *Un partenaire*

- n'est pas thérapeute (son rôle n'est pas de gérer des problèmes émotionnels profondément ancrés)
- ne dit pas ce qu'il faut faire
- n'agit pas pour le compte de la personne qu'il écoute
- ne doit pas être un expert en tous les domaines
- ne s'implique pas trop au niveau émotionnel avec son partenaire
- ne crée pas de fausses attentes
- ne tire pas de conclusions
- ne juge pas

## Il arrive qu'un partenariat ne dispose pas de temps ou de ressources en suffisance

La plupart des partenaires ont d'autres engagements et ne jugent peut-être pas particulièrement utile de consacrer leur temps ou leurs autres ressources au partenariat. Pour surmonter cette difficulté, il faut les motiver et s'assurer qu'ils possèdent des ressources suffisantes pour mener à bien le partenariat.

## Dans un partenariat, l'engagement ou l'intérêt sont parfois faibles

Cette situation se produit lorsque les partenaires estiment qu'ils ne parviennent pas à atteindre les objectifs ou qu'ils ne sont pas suffisamment actifs. Pour éviter cette situation, il est utile de découvrir quels sont les centres d'intérêt des participants et de leur permettre de se concentrer sur ces aspects. Il faut aussi saluer les réussites et remercier chacun de son engagement et de sa contribution.

---

<sup>67</sup> Partners in Leadership Induction, Business in the Community, Royaume-Uni.  
[http://www.bitc.org.uk/programmes/programme\\_directory/education/pil\\_ind\\_home.html](http://www.bitc.org.uk/programmes/programme_directory/education/pil_ind_home.html)

## 4.4. Ressources humaines: Connaissances, compétences et attitudes

### Finalité de ce chapitre:

- Proposer des moyens de compléter la formation du personnel en vue du partenariat

Le partenariat exige des connaissances, des compétences et des attitudes spécifiques. En établissant des relations avec d'autres organisations ou groupes, il faut savoir de quelles ressources humaines on dispose. Quelles connaissances les jeunes et leurs leaders doivent-ils posséder pour participer pleinement aux projets de partenariat? Quelles compétences leur faut-il? Quelles attitudes les incitent à participer et à promouvoir des partenariats? Comment pouvez-vous les aider à renforcer les partenariats? Voici quelques pistes de réponses fondées sur l'apport du séminaire européen sur les partenariats et sur d'autres sources utiles.

### 4.4.1 Connaissances

Les connaissances peuvent être considérées comme étant des informations qui ont été évaluées et organisées par le cerveau humain pour être utilisées à bon escient.<sup>68</sup> Elles comprennent les informations que vous pouvez utiliser mais également les règles et le contexte de leur utilisation. Les connaissances correspondent à la capacité de découvrir, d'accumuler, d'analyser et de clarifier les informations. Elles doivent être partagées et il serait stupide de refuser de les partager.

Le développement des connaissances au sujet de soi-même et des autres/groupes comporte de nombreux aspects. Certaines des connaissances nécessaires sont répertoriées ci-dessous, mais leur importance est bien entendu fonction d'une situation donnée. Les exemples ci-dessous sont proposés à titre d'illustration.

Les connaissances spécifiques dont il faut disposer dans le cadre d'un partenariat sont les suivantes:

- Concepts de base, par exemple, liberté, justice, égalité, dignité humaine, non-discrimination, démocratie, universalité, droits, responsabilités, interdépendance et solidarité.
- Connaissance de soi: valeurs, principes, croyances, capacités, culture, intérêts, religion, attentes et limites, objectifs, buts, ressources et finances.
- Connaissance du partenaire: culture, langue, valeurs, contexte social et méthodes de travail, priorités, intérêts, préoccupations et motivations, risques et solutions éventuelles pour les éviter.
- Connaissance de l'environnement, des politiques et des lois (de votre pays et de celui de vos partenaires), situation économique (pays et associations).
- Connaissance de la technologie et de l'infrastructure.
- Rôles des partenaires, contributions, responsabilités, pouvoirs et contraintes, avantages potentiels, coûts et risques pour les partenaires, ressources financières et matérielles.
- Réexamen, suivi et évaluation du partenariat.

Mesures préconisées:

- différent types d'analyse (SWOT, PESTLE, etc.);
- réflexion sur vos activités pour améliorer la connaissance que vous avez de vous-même;
- jeux, quiz, etc. pour vous aider à réfléchir à vous-même;
- journées de formation;
- recherches et différentes activités faisant appel à la recherche;
- utiliser les recherches des autres organisations, organismes gouvernementaux, etc.;
- organisation de soirées, par exemple les nuits internationales;
- parler à des personnes expérimentées;
- vérifier la situation du partenaire.

---

<sup>68</sup> Aslib, The Association for Information Management, [www.aslib.co.uk/info/glossary.html](http://www.aslib.co.uk/info/glossary.html)

## 4.4.2 Compétences

Les compétences sont la capacité à utiliser efficacement et de manière opportune les connaissances ayant trait à la performance, et à l'aptitude à transformer les connaissances en action <sup>69</sup>. Elles sont nécessaires à l'exécution d'une tâche ou d'une mission. Les compétences s'acquièrent par l'expérience et la formation, et exigent plus qu'une connaissance superficielle du sujet. C'est une combinaison de talent, de formation et de pratique.

Les personnes ou les groupes peuvent développer un grand nombre de compétences. Connaître et reconnaître ses atouts et ses faiblesses forme un défi intéressant. C'est sur une telle base que vous pourrez développer vos compétences et celles du groupe pour permettre à celui-ci de réussir une tâche ou un projet donné le cas échéant.

Les connaissances spécifiques utiles au partenariat sont les suivantes:

- Ecoute et communication active, capacité à écouter différents points de vue, défense de ses droits et de ceux d'autrui, gestion des attentes, questionnement, capacité à transmettre un message, compréhension, expression en public, connaissance de plusieurs langues.
- Négociation, capacité à employer les connaissances que vous possédez, capacité à dégager un compromis, ouverture d'esprit, penser en termes gagnant-gagnant, garder un objectif à l'esprit, clarté, capacité à reconnaître des objectifs clairs.
- Pensée critique, identification d'informations pertinentes, évaluation critique des éléments de preuve, analyse, collecte d'informations, gestion de l'information, synthèse, établir des conclusions, employer les conclusions, être critique, résoudre les problèmes, pensée créative, penser en termes de système.
- Gérer le changement, gérer l'inconnu et l'inattendu, prendre des risques.
- Gérer les relations, mise en réseau, conseils, consultation, coaching, capacité à participer aux groupes sociaux et à les organiser, compétences sociales.
- Dégager des consensus et des coalitions, médiation, réduction de la tension, être conscient des idées reçues et des idées toutes faites, reconnaître les différentes formes de manipulation, établir des liens solides, et prendre des décisions sur la base de jugements raisonnés.
- Gestion des compétences, planification, compétences de leadership, influence, délégation, distribution des tâches, organisation/timing, suivi, gestion de projet, appels de fonds, esprit d'entreprise, responsabilité.
- Compétences dans le domaine financier, comptable, commercial (achat et vente) ; suivi des processus financiers; compétences en matière de relations publiques.
- Compétences techniques, compétences informatiques, utilisation de différents outils, logistique.
- Capacité à rédiger un texte et à être précis, distiller/filtrer les conclusions et les informations et les rédiger, fournir des informations preuve à l'appui sur les leçons apprises et les partager, clarté dans la formulation, rapports.
- Capacité à travailler en coopération, dynamique de groupe, compétences nécessaires au travail en équipe, constitution d'équipes.
- Compétences d'évaluation, demander des informations en retour et les traiter, évaluation critique, suivi, reconnaître l'apprentissage/l'impact, fêter les réussites, reconnaître les erreurs et prendre des mesures palliatives en fonction de l'expérience acquise.
- Reconnaître, intégrer et promouvoir l'apprentissage, la documentation et l'expérience.
- Comment s'amuser, trouver de l'énergie, faire la fête.

Mesures préconisées:

- formation dans le domaine de la communication;
- cours de langues;
- pratiquer la communication;
- cours oratoires, clubs de discussions, auditions publiques;
- formation à la négociation;

---

<sup>69</sup> Collins Cobuild Dictionary

- simulations;
- formation pratique sur la manière de recueillir et d'analyser les informations;
- s'exercer sur base d'exemples;
- jeux de constitution d'équipes;
- personnes responsables de petits projets;
- sessions de formation à la gestion;
- recours à des professionnels pour enseigner les pratiques comptables;
- visites d'étude.

#### 4.4.3 Attitudes

L'attitude est un sentiment ou une émotion persistante éprouvée par une personne et qui influence ses choix<sup>70</sup>. Elle influence ses opinions et à ses croyances ou y est étroitement liée, et repose sur l'expérience. La manière dont l'environnement est perçu, que ce soit de manière favorable ou défavorable, est guidée par l'attitude.

Il peut être tout aussi important de comprendre votre propre attitude dans une situation donnée que celle d'autrui. Les individus réagissent différemment dans une même situation et la difficulté réside en partie dans le fait de l'accepter, tout en respectant la loi, la moralité, etc.

Dans un partenariat, il faut adopter une attitude spécifique, qui se caractérise par les principes suivants:

- Esprit ouvert et appréciation de la diversité, empathie et solidarité avec autrui, tolérance et acceptation des idées d'autrui, coopération, aptitude à établir des compromis, diplomatie.
- Sens de la dignité humaine, de la valeur personnelle et d'autrui, quelles que soient les différences sociales, culturelles, linguistiques ou religieuses, respect.
- Sens de la justice, désir d'œuvrer pour atteindre les idéaux que sont la liberté, l'égalité et le respect de la diversité.
- Capacité à s'affirmer, ouverture aux points de vue d'autrui.
- Accepter la responsabilité de ses actions, autodiscipline, engagement à compléter la formation du personnel et à favoriser le changement social, responsabilité, être digne de confiance.
- Patience et persévérance, faire preuve de réalisme, de pragmatisme, d'objectivité et adopter une attitude critique.
- Curiosité, ouverture au changement, courage, flexibilité.
- Motivation, «pouvoir» et non «ne pas pouvoir», énergie et engagement, approche positive.
- Appréciation et reconnaissance.

Mesures préconisées:

- Activités visant à identifier vos idées préconçues, s'opposer aux idées préconçues lorsqu'elles se manifestent, oser être différent, jeux remettant en question certaines règles, jeux visant à montrer un point de vue limité, confrontation avec des situations et des aspects inconnus pour susciter l'intérêt.
- Activités internationales, encourager différentes personnes à travailler ensemble, lever les barrières entre les personnes, voyager, se faire de nouveaux amis, acquérir de nouvelles expériences, échanges culturels.
- Travail d'équipe, coopération, être écouté, recevoir du soutien, amusement.
- Activités et jeux sur la prise de responsabilités, confier des responsabilités, faire en sorte que chaque personne se sente responsable à l'échelon individuel, tâches à long terme, attacher de l'importance à une chose.
- Jeux de rôle, discussions, histoires, participer à des jeux de rôle.
- S'exercer aux négociations, confrontation avec des situations que l'absence de compromis voue à l'échec.
- Activités sur l'approche positive, sur la fixation d'objectifs et leur réalisation en dépit des difficultés, défis fous, accomplissement personnel par le travail avec les jeunes.

---

<sup>70</sup> Northeastern Illinois University, Glossary of terms <http://www.neiu.edu/~dbehrlic/hrd408/glossary.htm>

- Charger la personne adéquate de vous diriger de manière opportune (leaders), exemple fournis par des adultes.
- Vous connaître, accomplir seul une tâche.
- Se focaliser sur des questions de fond, établir des objectifs clairs, se focaliser sur l'objectif, confier des responsabilités et des problèmes à résoudre, proposer son expérience plutôt que des théories.
- Accomplir une tâche exigeant un effort et recevoir des informations en retour par la suite – éprouver de la satisfaction, se sentir récompensé pour le travail accompli, évaluer le travail.
- Améliorations innovantes (soutien du groupe nécessaire).

Dans un partenariat, il n'est pas nécessaire de tout connaître parfaitement ni de maîtriser les compétences à la perfection. De même, les participants ne doivent pas être exemplaires à tous les égards. En vous engageant dans un partenariat, vous devriez analyser le projet et identifier quelles connaissances, compétences et attitudes sont les plus importantes et nécessaires, et ensuite essayer de les reconnaître, de les favoriser et de les renforcer. Vous devriez établir un niveau à atteindre: peut-être l'avez-vous déjà atteint par certains aspects. Pour les autres, il faudra élaborer un plan sur la meilleure façon d'y parvenir. Il serait bon de tenir compte des améliorations et d'aider vos membres à atteindre le niveau requis.

Avant de vous engager dans un partenariat, vous possédez des connaissances, des compétences et des attitudes. Toutefois, ce serait une erreur d'attendre que le partenariat débute pour acquérir les aptitudes nécessaires, notamment en ce qui concerne les attitudes. Au quotidien il est possible de renforcer de nombreux aspects de l'Association. A cet égard, il faut notamment favoriser l'ouverture, et la volonté de coopérer et de partager. Les connaissances et les compétences peuvent s'acquérir rapidement mais il n'en va pas de même pour les attitudes.

Votre association devrait être en mesure d'apporter la plupart des aptitudes nécessaires. Pourtant, de nombreuses connaissances et compétences doivent s'acquérir de l'extérieur. Par ailleurs, il vaut toujours mieux décider des attitudes adéquates pour le partenariat avec l'aide d'une personne extérieure.

Dans ce processus continu une personne, une organisation ou une entreprise acquiert de nouvelles aptitudes pour réaliser ses objectifs. Il s'agit pour l'essentiel d'un processus d'apprentissage par l'action qui intervient lorsqu'une organisation souhaite franchir de nouveaux obstacles. L'énergie favorable au changement et la responsabilité en la matière doivent venir de l'intérieur. Les personnes extérieures peuvent uniquement fournir des opportunités et catalyser les processus continus.

Les partenariats peuvent par ailleurs contribuer fortement au développement des compétences et des attitudes spécifiques de vos membres. Entrer en contact avec d'autres personnes permet d'élargir la culture (de l'organisation et de la communauté) et d'acquérir de nouveaux points de vue sur la manière dont vous accomplissez les choses. Tout cela compte en termes de développement personnel de vos membres et pour les futurs projets de partenariat.

## 4.5. Les équipes au sein du partenariat

### Finalités de ce chapitre:

- Présenter les concepts de base du travail en équipe

Si le partenariat est un projet, il est toujours conseillé de travailler en équipe pour le concevoir, le mettre en œuvre et l'évaluer. Bien que les partenariats naissent souvent d'un engagement et d'une volonté personnelle marquée. Cette situation doit pourtant évoluer pour éviter de voir le partenariat se réduire à la mise en œuvre des préférences d'un seul partenaire. Par ailleurs, nul n'est parfait au point de pouvoir tout faire seul. Les partenariats font nettement apparaître la nécessité du travail en commun et montrent que l'on peut accomplir beaucoup plus en partageant le travail entre les membres d'une bonne équipe. Le fait de travailler à plusieurs permet d'accomplir beaucoup plus de choses que seul.

### Que signifie le terme «équipe»?

#### *Une définition...*

Une véritable équipe est un groupe d'individus possédant des compétences complémentaires, engagées à réaliser un objectif commun, à atteindre des buts en termes de performances, et à développer une approche vis-à-vis de laquelle elles sont mutuellement responsables.

Source : Teams at the Top, par Jon. R. Katzenbach, Harvard Business, 1997

On entend par:

compétences complémentaires, l'ensemble des talents et des expériences spécifiques des membres de l'équipe qui contribuent à la créativité de l'équipe et lui permettent d'accomplir, en tant que groupe, plus de résultats que la somme des individus qui la composent;

objectif commun, l'équipe et les résultats communs de l'équipe et que ses membres visent à réaliser ensemble;

objectifs de performance, les objectifs individuels de chaque équipe et les résultats à accomplir, qui aident l'ensemble du groupe à réaliser un objectif commun;

approche, la décision par les membres de l'équipe de la manière de travailler ensemble et des méthodes qu'ils emploieront pour atteindre les résultats;

mutuellement responsables, le fait que les membres de l'équipe sont mutuellement responsables du respect des engagements qu'ils ont pris vis-à-vis du reste du groupe.

Une équipe efficace présente les caractéristiques suivantes:

- Un objectif clairement établi. La mission de l'équipe et ses objectifs sont compris et soutenus par tous les membres de l'équipe. Chacun connaît les résultats que le groupe doit produire.
- Rôles et responsabilités clairement établis. Chaque membre de l'équipe connaît son rôle et ses responsabilités au sein du groupe, ainsi que les responsabilités des autres membres du groupe.
- Une bonne ambiance. L'environnement dans lequel l'équipe évolue est confortable, détendu et informel.
- Bonne Communication. Les membres de l'équipe écoutent ce que les autres ont à dire et peuvent exprimer leurs idées et leurs sentiments ouvertement et honnêtement.
- Participation active. Chaque membre de l'équipe peut participer et contribuer à la vie du groupe.
- Bonne prise de décision. L'équipe prend les décisions importantes par consensus, pour s'assurer que chacun peut faire entendre sa voix et que chacun soutient la décision. En ce qui concerne les questions moins importantes, le groupe emploie d'autres méthodes telles que le vote à la majorité. Parfois, le chef d'équipe prend seul une telle décision.

- Gestion des conflits. L'équipe reconnaît que les conflits et les désaccords sont des phénomènes normaux dans un groupe et elle s'emploie à les résoudre ouvertement et de manière constructive. Le débat se focalise sur les idées et les méthodes, et non pas sur les personnes et les personnalités.
- Partage du leadership. Le chef d'équipe joue un rôle essentiel en s'assurant que le groupe réalise ses objectifs, et il le partage en encourageant l'initiative personnelle des membres de l'équipe.
- Equilibre entre tâche et processus. L'équipe œuvre pour mener à bien des tâches tout en prenant le temps de réexaminer et d'améliorer le processus que les membres du groupe respectent pour travailler ensemble.
- Suivi et Engagement. Lorsque l'équipe décide de mener une action, chaque membre du groupe se voit confier une tâche claire et s'engage à agir au mieux de ses responsabilités.

Travailler au sein d'une équipe peut être à la fois une source de satisfaction et un défi. Bien que les avantages constitués par le travail en équipe permettent souvent d'obtenir des résultats supérieurs à ceux qu'on obtient en travaillant seul, le travail en équipe peut également comporter des difficultés parce qu'il exige un engagement personnel vis-à-vis de l'équipe; ce qui ne correspond pas toujours à vos priorités, à vos besoins et à vos aspirations personnelles.

Les obstacles habituellement rencontrés dans le travail d'équipe sont les suivants:<sup>71</sup>

- objectifs et responsabilités imprécis;
- description imprécise des problèmes;
- absence de coopération;
- absence de consultation;
- information inadéquate;
- mauvaise gestion du temps;
- processus décisionnel inadéquat;
- domination;
- comportement répressif;
- manque de confiance;
- crainte des responsabilités;
- mauvais résultats.

Bien que, selon de nombreuses théories, la réussite d'une équipe dépende de la clarification de l'objectif, du lien unissant les personnes et de leur engagement à l'égard de l'équipe, la réalisation d'une telle tâche dépend également de l'attention accordée aux besoins tant des personnes que du groupe (ou de l'équipe) dans son ensemble. Cette affirmation est schématisée plus clairement par le graphique ci-dessous:<sup>72</sup>



#### Fonctions concernant la tâche

Définition de la tâche – Etablir un plan – Distribuer le travail et les ressources – Contrôler la qualité et le temps de travail – Vérifier les performances au regard du plan – Adapter le plan

#### Fonctions de maintenance de l'équipe

Etablir des normes – Maintenir la discipline – Renforcer l'esprit d'équipe – Féliciter, motiver, donner du sens – Désigner des sous-leaders – Assurer la communication dans le groupe – Fournir des formations au groupe

<sup>71</sup> Résultats de l'atelier sur le développement d'équipe dans le cadre du 3me Forum on Youth Programme and Adults in Scouting, European Scout Region, tenu à Lipica, Slovénie, en mai 2003

<sup>72</sup> Adair, John (1983) Effective Leadership: a Self Development Manual; Organisational management. T-kit, Conseil de l'Europe et Commission européenne, juillet 2000. p. 46 <http://www.training-youth.net/site/publications/tkits/tkits.htm>

### Fonctions concernant les individus

Veiller à résoudre les problèmes personnels – Féliciter les personnes – Accorder un statut – Reconnaître et employer les capacités individuelles – Formation destinée à compléter la formation des personnes

Il est essentiel de réunir les trois aspects du travail d'équipe pour permettre à l'équipe d'exister et pour garantir son bon fonctionnement. En nous consacrant au travail de l'équipe (c'est là l'objectif de l'existence d'une équipe), nous oublions souvent que chaque personne qui la compose doit progresser et que l'équipe peut contribuer à l'évolution personnelle de ses membres. Par ailleurs, la dynamique et l'atmosphère dans l'équipe influent sur le travail et sur les relations entre ses membres.

Les partenariats se distinguent par le partage du travail entre deux équipes ou plusieurs. Cela signifie qu'il faut définir non seulement les tâches et les rôles mais également les relations entre les équipes et leurs membres. Les relations entre les membres des équipes sont également déterminantes. Des conflits peuvent apparaître entre les équipes et les membres appartenant aux différentes équipes. Il faut s'y préparer et trouver les moyens de s'adapter à la nouvelle situation. Dans ce domaine, comme dans beaucoup d'autres relatifs au partenariat, il faut être préparé à renoncer à certaines choses et pas seulement à profiter des avantages qui sont offerts.

Il faudra définir et constituer la nouvelle équipe, à savoir : l'équipe composée de deux ou plusieurs nouvelles équipes ou équipes existantes. Cela sera plus facile si les équipes se rencontrent et établissent un contact direct. Le travail se déroule parfois dans des lieux très éloignés et vous serez confronté à des difficultés spécifiques de communication et d'interaction. Ces problèmes peuvent concerner la coordination par-delà des barrières géographiques et différents fuseaux horaires; la gestion des différences linguistiques et culturelles; la nécessité de communiquer par téléphone et/ou e-mail sans contact direct avec les autres membres de l'équipe; la compréhension des finalités, des buts et des objectifs de l'équipe, ainsi que des rôles et des responsabilités spécifiques à ses différents membres; le recueil rapide d'informations à jour lorsque les buts et le fonctionnement du projet sont modifiés; et, en ce qui concerne notamment les partenariats avec les pays en développement, l'accès à des services téléphoniques ou de courrier électronique fiables. Dans ce cas, il faut constituer une «équipe virtuelle». Le cas échéant, en plus des autres tâches à accomplir, il faudrait veiller à ce que toutes les personnes impliquées comprennent la mission et l'objectif de la nouvelle équipe, les buts et les objectifs conjoints, et leurs rôles et responsabilités propres. Il faudrait également décider comment les membres de l'équipe communiqueront entre eux et développer des opportunités de «réunions» virtuelles régulières (telles que des appels en téléconférence mensuels, un échange hebdomadaire par e-mail, etc.), et employer un système de «parrainage» pour associer à chacun des membres un partenaire en vue d'échanger des informations, de fournir des mises à jour et d'offrir de l'aide en cas de questions ou de problèmes.

## 4.6. Communication au sein du partenariat

### Finalités de ce chapitre:

- Souligner l'importance de la communication dans le partenariat
- Identifier les différents niveaux de communication dans le partenariat
- Analyser les obstacles à une bonne communication
- Analyser les règles d'une communication efficace

Pour communiquer, il faut échanger et comprendre. On peut échanger si on est disposé à bien s'entendre et à rechercher la proximité. La compréhension dépend de la langue, du choix des mots et des signes, et de la signification que nous accordons aux messages.<sup>73</sup>

Un partenariat est une situation particulière dans laquelle la communication doit être particulièrement claire. Il importe d'établir et maintenir ouverts les canaux de communication pour refléter la confiance réciproque entre les partenaires.

La communication est très importante dans la gestion du partenariat. C'est pourquoi les canaux de communication doivent être identifiés d'emblée. Cela aidera à clarifier ce qui suit:

- Qui sont les expéditeurs et les destinataires?
- Quelle formule employer pour s'adresser aux personnes?
- Quelle est la procédure à suivre?

Pour être efficace, toute communication devrait tenir compte de ce qui suit:

- Contenu – que voulez-vous communiquer?
- Média – quel est le meilleur moyen de communiquer dans une situation spécifique (en parlant, par écrit, par images, par simulation, par exercice).
- Signification – quelle est la signification pour chaque participant et pour le groupe?
- Direction – le message prévoit-il la possibilité d'une réponse ou s'agit-il simplement d'une communication?
- Effet – vérifiez quel est son effet en fonction des informations reçues en retour et adaptez les aspects de la communication le cas échéant.



Une telle approche vous aidera à passer d'un système de communication linéaire à un système circulaire.

Vous devez à présent tenir compte du contexte – environnement physique et social, interprétation par les participants, identité (rôles et fonctions) d'eux-mêmes et des autres, initiatives précédentes et attentes. Le contexte vous permettra d'obtenir de meilleurs résultats parce qu'il permet d'adopter des comportements prédéfinis dont les règles sont partagées.

On emploie habituellement deux types de canaux de communications, à savoir les canaux formels et informels.

Le canal formel est employé lorsque la communication passe par des représentants autorisés que vous avez décidé de contacter dans une autre Association. Une telle procédure paraît parfois trop lente, ou est effectivement trop lente parce que la structure est trop hiérarchisée, mais présente l'avantage de laisser une trace attestant qu'une mesure a été prise.

Les canaux informels passent par les contacts personnels dans une Association, nos amis ou un système de type boîte postale par exemple. Employer un canal informel présente l'avantage de permettre un contact direct mais qui n'a aucune valeur officielle.

<sup>73</sup> Scout.Boom.Comm. Organisation mondiale du Mouvement Scout, Europe, septembre 2003. p. 66

Tous ces canaux sont soutenus par différents moyens de communication offerts par les progrès technologiques. Le choix d'un moyen de communication plutôt qu'un autre dépend en fait du contenu du message, du destinataire, du contexte, etc.

#### 4.6.1. Obstacles à une bonne communication <sup>74</sup>

Un vocabulaire inapproprié, un manque de cohérence, une attitude agressive, un discours trop prolixe, peuvent influencer de manière négative la compréhension du message que vous tentez de faire passer. De manière générale, et tout particulièrement dans le cas des partenariats, les différents acteurs ont un système de référence propre qui fonctionne comme un filtre lorsque vous exprimez une idée. <sup>75</sup>

Le message qui est envoyé devrait être interprété de manière inconsciente en fonction du contexte culturel, du sexe, de l'expérience, des croyances et de l'âge. Si nous n'y faisons pas attention, des difficultés peuvent surgir dans la communication. Dans un environnement multiculturel, il importe de vérifier les messages qui sont envoyés. Lorsque nous nous exprimons dans une langue étrangère, nous employons parfois des termes dont la signification n'est pas toujours exacte parce que nous l'interprétons selon notre langue maternelle. En posant des questions vous pourrez vérifier que vous avez compris et que votre message a été bien compris également. C'est pour des raisons individuelles que donner des informations en retour est un art, et pas seulement un outil permettant de mieux se comprendre.

D'autres difficultés peuvent également se présenter qui sont liées à l'organisation : à savoir la position hiérarchique et l'importance de la hiérarchie. Le nombre de niveaux influencera une idée avant sa mise en oeuvre.

#### 4.6.2. Renforcer l'image du Guidisme/Scoutisme par la communication dans le partenariat

Il existe trois niveaux de communication dans les partenariats, qui sont les suivants: <sup>76</sup>

- Niveau interne: votre magazine, votre site Internet, vos circulaires visent à assurer une appropriation qui est le fondement d'un partenariat réussi. Il faut être conscient des avantages du partenariat à tous les niveaux de l'association.
- Entre partenaires: Elle n'est pas seulement un moyen d'échanger des informations mais également de les partager de manière adéquate; de dialoguer ouvertement et avec franchise à propos des questions touchant au partenariat; de résoudre les conflits rapidement, dans la transparence et avec respect.
- Entre vous et les partenaires de la communauté: Un bon partenariat pourrait conférer une légitimité à votre organisation, et lui donner une visibilité et une crédibilité qu'elle ne possède d'ordinaire pas dans l'opinion publique. Par exemple, travailler avec des réfugiés en partenariat avec l'UNHCR vous confère davantage de légitimité parce qu'en termes d'image, cette organisation est fortement liée au thème des réfugiés. Un tel partenariat offre également une visibilité accrue dans les médias et le public. Le fait d'apparaître aux côtés d'un tel partenaire permet de rendre vos actions plus crédibles.

Ainsi, il est nécessaire d'employer une bonne stratégie de communication pour montrer de quelle manière vous remplissez votre mission.

#### 4.6.3. Dix règles générales pour une communication plus efficace <sup>77</sup>

1. Mettez vos idées au clair avant de les communiquer: ou «réfléchissez avant de parler». Cela reste un conseil valable et il faut en tenir compte. Prenez en compte l'objectif de votre message, ainsi que les visées et les attitudes de vos interlocuteurs.

<sup>74</sup> Adults in Scouting, Information Exchange n° 28, mars 2000

<sup>75</sup> Adults in Scouting, Information Exchange n° 28, mars 2000, p.2.

<sup>76</sup> The Partnership Handbook, the Labour Market Learning and Development Unit, Human Resources Development Canada (HRDC). Canada 2000. p. 22

<sup>77</sup> President's handbook

[http://www.nacurh.org/resources/Handbooks/president/ten\\_rules\\_of\\_good\\_communication.php?PHPSESSID=aea46d2dba128ffae3119cd6d3a71a2e](http://www.nacurh.org/resources/Handbooks/president/ten_rules_of_good_communication.php?PHPSESSID=aea46d2dba128ffae3119cd6d3a71a2e)

2. Examinez le but réel de chaque communication: lorsque vous aurez déterminé le but précis de votre communication, adaptez votre vocabulaire, votre ton, et votre approche au message que vous délivrez.
3. Tenez compte du contexte de la communication: ne tenez pas uniquement compte des mots, mais aussi des autres facteurs, tels que le calendrier, le lieu et les relations de travail existantes pour donner un sens et traduire votre intention.
4. Consultez d'autres personnes le cas échéant: le fait de solliciter la participation d'autres personnes peut vous aider à définir les points indispensables ou à élargir votre compréhension de la situation.
5. Ne tenez pas uniquement compte du message de base, mais également des paramètres secondaires: le ton de votre voix, votre expression, votre réceptivité apparente aux réactions de votre auditoire auront un impact considérable sur les personnes avec lesquelles vous souhaitez communiquer.
6. Essayez de transmettre des informations importantes aux destinataires: tenez compte des besoins et des intérêts de vos interlocuteurs. Les personnes sont plus réceptives lorsque le message de leur interlocuteur tient compte de leurs intérêts.
7. Suivez la communication : Encouragez votre interlocuteur à réagir, et ensuite sollicitez sa participation. Vérifiez toujours si les interlocuteurs souhaitent vous répondre.
8. Communiquez à court et à long terme: Même si la communication vise à répondre aux besoins à court terme, elle doit s'inscrire dans les intérêts et les objectifs à long terme.
9. Vos actions doivent soutenir vos communications: La base d'une communication réussie réside non seulement dans ce que vous avez à dire mais également dans ce que vous faites. Si vos actions ou vos attitudes contredisent vos déclarations, vous risquez d'affaiblir votre message.
10. Soyez un bon interlocuteur: Soyez attentif aux réactions verbales, au langage non verbal et aux attitudes de vos interlocuteurs. L'écoute est une des principales compétences de la communication. Ne vous focalisez pas sur la signification générale de ce que dit la personne mais également sur les significations cachées et les sous-entendus qui peuvent être plus significatifs.

## 4.7. Conflits au sein d'un partenariat

"Les difficultés doivent pousser à l'action et non décourager.  
L'esprit de l'homme se renforcera par le conflit "  
William Ellery Channing<sup>78</sup>

"Plus dur est le conflit, plus glorieux est le triomphe "  
Thomas Paine<sup>79</sup>

### Objectifs de ce chapitre:

- Définir des concepts tels que: conflit et résolution de conflit dans le cadre d'un partenariat.
- Identifier les éventuelles causes de conflit et les indicateurs de conflit au sein des partenariats.
- Développer des approches adéquates dans des situations de conflit au sein des partenariats.

Un conflit est une rencontre d'éléments, de sentiments contraires, qui s'opposent. Contestation entre deux puissances qui se disputent un droit. (Petit Robert)

Dérivé du latin «*conflictus*», qui signifie «choc, heurt, lutte», il est employé pour désigner tant un processus qu'un état.

Le conflit est un phénomène qui intervient à tous les niveaux de l'activité humaine depuis le niveau personnel jusqu'au niveau international. Les conflits surgissent dans toutes les organisations et les groupes de personnes. Lorsque nous parlons de conflits, nous parlons de personnes. Le conflit constitue un des aboutissements naturels des relations quotidiennes. Le conflit est inévitable : il fait tout autant partie de la vie que la météo. Quelqu'un a dit un jour que le mauvais temps n'existe pas, seul le choix des vêtements peut être mauvais! Il en va de même pour les conflits. Les conflits surviennent inmanquablement. La question est de savoir s'il faut nous laisser submerger par eux ou si nous pouvons faire en sorte de contrôler la situation conflictuelle. Bien qu'il soit inévitable, le conflit peut être atténué, détourné et /ou résolu.

### 4.7.1. Conflits au sein du partenariat

Lorsque des personnes ayant une personnalité, une éducation, une expérience de vie, et des compétences en matière d'apprentissage divergentes se rencontrent et travaillent en partenariat, il peut y avoir des conflits ou des confrontations. Il est utile d'explorer comment gérer les situations de conflit dans un partenariat pour comprendre la source du conflit et pour permettre la traduction d'émotions fortes en un renforcement des capacités, pour rendre plus positives les relations humaines et pour renforcer l'estime de soi<sup>80</sup>. Il n'existe pas de «formule magique» et personne ne possède de baguette magique pour faire disparaître un problème. Une situation conflictuelle bien gérée peut s'avérer extrêmement créative et productive. Si elle est mal gérée, elle peut avoir des effets durables et dévastateurs sur les partenaires et sur leur travail.



<sup>78</sup> "QuoteCha.com"- The world's best quotes

<sup>79</sup> Ibid

<sup>80</sup> Social Inclusion, T-kit, Council of Europe and European Commission, June 2003, p. 54

#### Le conflit est destructeur lorsque:

- Il détourne l'attention des activités principales du partenariat.
- Il mine le moral ou l'estime de soi.
- Il polarise les personnes et les groupes et réduit la coopération.
- Il accroît et accuse les différences.
- Il entraîne un comportement irresponsable ou dommageable.

#### Le conflit est constructif lorsque:

- Il aboutit à la clarification de problèmes et de questions importantes.
- Il permet de résoudre des problèmes.
- Il implique les personnes dans la résolution de questions importantes pour elles et pour le partenariat.
- Il instaure une communication authentique.
- Il renforce la coopération entre les partenaires en leur permettant d'apprendre à se connaître, à s'unir pour résoudre le conflit.
- Il aide les partenaires à développer leur compréhension et leurs compétences.

#### 4.7.2. Résolution de conflit au sein d'un partenariat

La résolution de conflit est une approche exhaustive fondée sur le partage des problèmes mutuels entre les parties en conflit. La résolution de conflit passe par la résolution des causes profondes du conflit, par un changement de comportement pour qu'il ne soit plus violent, par un changement d'attitudes pour qu'elles ne soient plus hostiles, et par un réaménagement des structures pour qu'elles n'incitent pas à l'exploitation. L'expression «résolution de conflit» désigne le processus (ou l'intention) visant à amener de tels changements, ainsi que l'aboutissement du processus de sorte qu'il est difficile d'éviter toute ambiguïté au sujet de sa signification précise.<sup>81</sup>

Le processus de résolution de conflit inclut les étapes suivantes:

- être conscient de l'existence du conflit,
- reconnaître ce qui ne fonctionne pas et trouver des solutions,
- mettre en œuvre les solutions adéquates,

... et ce pour ...

- réduire le niveau d'énergie négative,
- permettre aux parties de se comprendre et de résoudre le problème qui les oppose,
- résoudre le problème afin de mettre en œuvre des solutions qui ne sont pas imposées mais acceptées par les parties, et qui s'attaquent efficacement les causes profondes du conflit.

Au cours des dernières années, certains experts ont employé l'expression «transformation de conflit» pour désigner les dimensions structurelles, relationnelles et culturelles de la résolution de conflit. On a parfois considéré que cette expression désigne le niveau de changement le plus profond du processus de résolution de conflit.

De surcroît, les conflits consomment énormément de temps et d'énergie parce que les partenaires se focalisent sur ce qui les oppose plutôt que sur le travail productif. Une bonne analyse du conflit permet de conserver de l'énergie, d'économiser de l'argent et de gagner du temps. Lorsque cette analyse est exacte, vous pouvez identifier les questions et les relations qui influent le plus sur votre capacité à gérer le conflit. Il faut être conscient du phénomène appelé «paralysie de l'analyse»<sup>82</sup>, qui est un processus dans lequel nous nous limitons à comprendre de mieux en mieux le conflit sans rien faire pour le résoudre. Il faut également

---

<sup>81</sup> REPERES, le manuel pour la pratique de l'éducation aux droits de l'homme avec les jeunes!  
[http://eycb.coe.int/compass/fr/chapter\\_2/2\\_32.html](http://eycb.coe.int/compass/fr/chapter_2/2_32.html)

<sup>82</sup> "Conflict Resolution in Intercultural Settings" par Kevin Avruch et Peter W. Black, in Conflict Resolution Theory and Practice, Dennis J. D. Sandole et Hugo van der Merwe, eds., (Manchester, R.-U.: Manchester University Press, 1993), pp. 131-145.

être attentif au fait que les personnes impliquées dans un partenariat craignent pour leur propre sécurité : il faut qu'elles puissent adopter une attitude positive lorsqu'une situation est sur le point d'exploser en dépit des prévisions. L'élaboration d'une stratégie est une étape qui suit l'analyse du conflit et qui vise à répondre aux questions: «quoi», «qui», «quand», «où», «pourquoi», et «comment».

Quand?

- Quand certains partenaires ont des opinions divergentes sur ce qu'il convient de faire.
- Quand un partage est inéquitable (partage de responsabilités, de ressources, d'informations, etc.).
- Quand les personnes ne sont pas disposées à accepter des divergences de vue.
- Quand les personnes ne sont plus crédibles.
- Quand les personnes tendent à considérer tout le monde comme étant «les autres».
- Quand les personnes ne veulent pas changer ou modifient continuellement les règles.
- Lorsque les procédures ne sont pas claires (ou inexistantes).

Il existe de nombreuses sources possibles de conflits, elles peuvent se présenter contre toute attente au sein d'un partenariat. Il faut absolument rechercher les causes du conflit pour le régler efficacement et dégager des solutions appropriées. Les partenaires originaires de cultures différentes peuvent avoir une compréhension très différente des origines du conflit et des réponses qu'il convient d'y apporter. Puisque les conflits sont une activité humaine, nous devons connaître ses origines culturelles. Certains conflits interculturels peuvent être provoqués par un manque de communication ou une mauvaise interprétation qui s'explique par des différences culturelles. Bon nombre de conflits interculturels sont dus au fait que les buts sont incompatibles. La culture détermine la manière dont les partenaires évaluent l'incompatibilité, envisagent les actions et réactions, et élaborent des solutions. Il faut connaître la culture des partenaires pour comprendre à quoi ils attachent de l'importance et la manière dont ils perçoivent et évaluent le coût du conflit. L'analyse culturelle est très utile lorsque tous les partenaires sont issus de cultures différentes.

Les causes de conflit peuvent être notamment les suivantes:

- problèmes d'objectifs et de priorités;
- pression sur les ressources (temps, espace);
- manque de connaissance ou mauvaise compréhension;
- absence ou manque de communication;
- manque de clarté au niveau des structures et des procédures;
- faiblesses de l'autorité;
- problèmes personnels, historiques ou cachés;
- différents intérêts en matière de pouvoir;
- insatisfaction au sujet du style de gestion;
- manque d'encadrement;
- manque d'ouverture;
- changement au niveau du leadership;
- attentes trop importantes/trop faibles;
- différences de personnalité, d'ethnie, ou de sexe

Tous les partenaires devraient savoir qu'il est risqué d'attendre que le conflit soit devenu trop important pour cerner ses causes. En effet, dans cette situation, la frustration est telle qu'elle absorbe une grande partie de l'énergie, des ressources et de la motivation. Il n'est pas facile de résoudre un conflit. Les partenaires doivent être disposés à contribuer à sa résolution. Si le conflit est bien compris, il peut être géré de manière efficace par un consensus satisfaisant les besoins des deux partenaires. Cette situation est avantageuse pour tous les partenaires et renforce le partenariat. La gestion de conflit dans un partenariat devrait essentiellement encourager l'ouverture dans la communication et favoriser les moyens de négocier les différences qui s'expriment pour répondre au minimum à certains besoins de tous les partenaires.

Pourtant, la résolution d'un conflit risque également d'en provoquer de nouveaux. Il importe par conséquent de considérer que les conflits comme des ensembles d'expressions des différences existant au sein d'un groupe et ayant un lien entre elles. Par ailleurs, certains conflits sont insolubles dans un délai réaliste. D'autres encore ont des solutions qui ne relèvent pas des compétences des partenaires. Dans de tels cas, la résolution dépendra de la solution choisie par les partenaires: collaboration, compromis, concurrence, accommodation ou évitement.<sup>83</sup>

#### Mesures préconisées pour gérer les conflits dans un partenariat

- Compétences nécessaires : écoute active, meilleure compréhension et communication, critique positive et constructive, négociation et médiation.
- Créer un espace où les parties en présence se sentent en sécurité, se comprennent et dont elles acceptent toutes les règles.
- Offrir aux partenaires un espace pour leur permettre de mettre en œuvre des solutions propres.
- L'estime de soi dépend aussi de l'estime qu'on a pour autrui.
- Lorsque la situation devient incontrôlable, souvenez-vous que vous pouvez faire appel à un professionnel, un médiateur qualifié.
- Les conflits sont stimulants, passionnants et vous mettent au défi.
- La plupart des conflits interculturels s'enracinent dans l'intolérance et le non-respect des différences.

---

<sup>83</sup> Voir définitions dans le glossaire

## 4.8. Apprentissage interculturel au sein des partenariats

“Grand esprit, fais en sorte que je ne juge jamais quiconque avant d’avoir parcouru plus d’un kilomètre avec ses mocassins aux pieds”  
Invocation des Indiens américains

### Objectifs de ce chapitre:

- Souligner l’importance du partenariat dans l’apprentissage interculturel
- Décrire le processus d’apprentissage
- Analyser un processus d’apprentissage interculturel

Dans un monde où les distances se réduisent chaque jour, le fait de vivre en paix, dans la justice et la compréhension entre les peuples et les cultures semblent être un rêve irréalisable.

Promouvoir la compréhension internationale par l’éducation interculturelle est l’une des valeurs fondamentales de l’AMGE, de l’OMMS, et de nombreuses autres organisations. Dans un mouvement tel que le Scoutisme et le Guidisme, le partenariat permet non seulement de renforcer le cadre organisationnel mais remplit une mission de sensibilisation de ses membres à la solidarité internationale et à leurs responsabilités de citoyens du monde.

L’apprentissage interculturel est défini comme un processus individuel d’acquisition de connaissances, d’attitudes ou de comportements en interagissant avec différentes cultures. Il se focalise sur la manière dont les personnes issues de contextes différents peuvent vivre ensemble et sur le processus nécessaire à la création d’une telle société.

### 4.8.1. Niveaux d’apprentissage

L’apprentissage intervient à trois niveaux différents:

- Niveau cognitif: acquisition de connaissances ou de croyances : savoir que le lait est blanc, qu’1 plus 1 font 2, que Baden Powell est le fondateur du scoutisme, etc.
- Niveau émotionnel: cette notion est difficile à comprendre au niveau conceptuel. Certaines personnes ne vous font par toujours bonne impression lorsque vous les rencontrez pour la première fois. Il peut toutefois arriver qu’elles deviennent ensuite vos meilleures amies.
- Niveau comportemental: Il s’agit de la partie visible, externe de l’apprentissage : être capable de hocher la tête, d’avoir la patience d’écouter une personne qui ne parle pas votre langue, d’accueillir une personne comme il convient.

L’apprentissage interculturel concerne ces trois niveaux:

*“ Si vous voulez manger avec des baguettes, il faut apprendre à les tenir correctement et à faire les bons mouvements. Ces deux apprentissages n’auront aucun effet durable si vous n’apprenez pas également à aimer manger avec des baguettes ou si, au minimum, vous n’avez aucun avantage à les employer. ”<sup>84</sup>*

L’apprentissage interculturel intervient de deux manières différentes : dans un système non formel, de manière accidentelle, et dans un système formel, de manière planifiée.

Dans le mouvement éducatif, le Scoutisme et le Guidisme, emploient tous deux des processus structurés formels et non formels pour faciliter l’apprentissage, parce que nous n’apprenons pas les choses de manière accidentelle, sans réflexion intentionnelle de notre part.

---

<sup>84</sup> Ibid

## Rôles de l'apprentissage interculturel

L'erreur la plus fréquente est de penser que l'on a beaucoup à enseigner et rien à apprendre. En ce qui concerne les organisations impliquées dans l'éducation non formelle, il est entendu que l'apprentissage interculturel doit être mis en œuvre comme un processus bilatéral, assurant aux participants un apprentissage mutuel, fondé sur l'interaction. Nous devons apprendre à nos membres à s'ouvrir à l'apprentissage mutuel, car c'est un principe essentiel du projet de partenariat.

### 4.8.2. Partenariat en tant qu'opportunité d'apprentissage interculturel

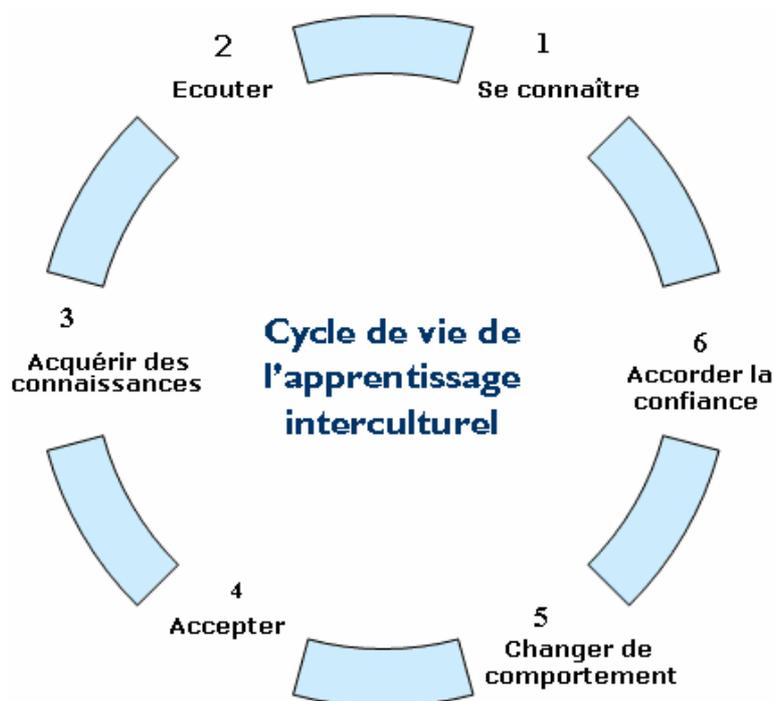
Pour accepter le fait qu'un partenariat est une expérience d'apprentissage interculturel il faut adopter certaines attitudes qui ne sont pas aussi simples qu'elles le paraissent à première vue. Comme tout processus d'apprentissage, leur acquisition demande temps et énergie. Dans un processus de partenariat, il faut préparer les participants à être capables de ce qui suit:

- faire preuve d'ouverture d'esprit;
- écouter son interlocuteur;
- faire preuve d'autocritique et être disposé à apprendre;
- envisager la relation comme une possibilité de poser des questions, d'obtenir des réponses, et d'acquérir des connaissances ensemble;
- établir des objectifs d'apprentissage propres à la relation.

Se documenter et partager les expériences interculturelles permet d'introduire un effet démultiplicateur dans une organisation et à l'extérieur de celle-ci.

### 4.8.3. Cycle de vie de l'apprentissage interculturel <sup>85</sup>

Le processus interculturel est très complexe. Il commence par la connaissance de soi, à savoir l'acquisition des compétences nécessaires pour se confronter à autrui. En apprenant à écouter, vous acquérez les compétences nécessaires pour découvrir d'autres cultures et les accepter. Mais il ne suffit pas d'accepter, il faut aussi passer en revue nos comportements et les modifier en fonction de la nouvelle situation. Ceci nous donne l'occasion de montrer que nous avons foi en cet échange interculturel qu'est le partenariat. Cela nous amène à accorder notre confiance (et certainement à la recevoir...).



Il s'agit d'un processus continu, parce que nous devons veiller à le respecter et qu'il exige des efforts considérables. Le jeu en vaut la chandelle, parce qu'avec la sensibilité à la justice et à la solidarité, la compréhension interculturelle est la clef de la création d'un monde meilleur.

<sup>85</sup> Scelte Associative: Coeducazione- CNGEI- Italy, Rome-1979

## 5. POURSUITE

---

Lorsque vos actions de partenariat touchent à leur fin, il est temps de vous pencher les résultats de votre partenariat. Vous devez essayer d'évaluer les conséquences du partenariat et ne pas vous en tenir à un simple rapport «technique» qui se perdra parmi les autres fichiers. Il convient dès lors de vous en référer aux finalités et objectifs initiaux établis de concert avec vos partenaires au début du processus. L'analyse des situations initiale et finale devrait vous permettre de reconnaître les nouvelles qualités apportées par ce projet. Il faut alors le transférer en apprentissage de sorte qu'elle devienne une pratique au sein de l'organisation.



Tout au long d'un partenariat, on vous demandera, à des moments bien définis, de rédiger des rapports. Au terme du projet, vous rédigerez un rapport final. Ces rapports devraient reprendre les accomplissements et résultats du projet ainsi que les échecs rencontrés. Il est essentiel de comprendre les raisons tant de la réussite que de l'échec de façon à améliorer, à l'avenir, la planification.

«Durabilité» est un des mots-clés du partenariat, tant au cours du projet que par la suite. Vous devez essayer de trouver les solutions les plus appropriées pour maintenir le résultat de vos actions, et les utiliser après sur le long terme.

L'étape finale consiste alors à décider soit de la fin du partenariat soit de sa poursuite. La reconduction d'un partenariat ne doit pas être automatique. Il convient de reprendre une fois encore depuis le début. Certaines étapes seront plus faciles à accomplir. Il faut en effet s'en tenir aux priorités de votre Organisation et considérer si le projet reconduit va toujours dans cette direction. Si tel n'est pas le cas, le partenariat doit prendre fin. Il est préférable de rester bons amis et de maintenir des contacts réguliers plutôt que de poursuivre un projet qui pourrait rapidement s'avérer être un fardeau pour les personnes impliquées.

Il convient de célébrer et de partager votre succès en partenariat avec vos partenaires mais aussi vos amis et vos sponsors. Mettez à profit diverses opportunités pour souligner les résultats obtenus. Cela engendra d'une part une atmosphère d'enthousiasme au sein de votre Organisation et d'autre part un certain respect de l'Organisation.

## 5.1. Analyses finales

### Finalités de ce chapitre:

- souligner le fait que les domaines d'évaluation sont des éléments critiques dans le succès des partenariats
- proposer divers conseils en relation avec le processus d'évaluation
- expliquer les termes «durabilité», «effet multiplicateur», «transfert des connaissances»

«Comment espérons-nous finir ? Quels sont les indicateurs objectifs d'échec ou de réussite qui nous mènent à un moment ou à un autre à inscrire le mot «fin». D'après notre expérience, les projets se terminent mais pas le partenariat. C'est forcément une situation douloureuse, mais il faut savoir sortir d'une situation affective pour accepter la fin d'un projet. On est là dans une zone dangereuse à gérer sur le plan psychologique, c'est le temps de l'analyse où chaque partenaire fait le bilan de sa propre action. La connaissance de l'autre a-t-elle été réelle, ou se réduit-elle à un écran de fumée ? Répondre à cette question, c'est poser le problème de l'évaluation. Celle-ci sera d'autant plus précise qu'elle aura été pensée dès le début du projet même si un projet peut avoir atteint des résultats qui ne sont pas ceux initialement fixés. Donc, c'est plutôt l'enrichissement culturel et technique au service du développement de la communauté qu'il faut savoir évaluer.»<sup>86</sup>

### 5.1.1. Evaluation d'un partenariat<sup>87</sup>

Les résultats du processus d'évaluation auront une importance vitale pour comprendre si le partenariat était un succès et si l'effet escompté a pu être atteint. Sans évaluation, on n'apprend pas de ses erreurs ni d'ailleurs de ses réussites. Il est de notre responsabilité d'apprendre des deux. L'évaluation, ce n'est pas juger la performance d'une personne ou de l'Organisation, c'est uniquement apprendre et développer notre aptitude à distinguer ce qui est efficace de ce qui ne l'est pas et à adapter notre démarche en conséquence. Prendre des risques, et apprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas fait partie intégrante de notre approche et nous aide à trouver de nouvelles méthodes pour améliorer nos actions. Dans ce sens, nous ne devons pas éviter l'innovation par crainte de l'échec. Nous devons essayer de nouveaux angles d'approche, nous doter de nouveaux moyens de procéder - et tirer les leçons des résultats obtenus.<sup>88</sup>

Selon l'objet de l'évaluation et ce que vous voulez évaluer, diverses approches peuvent être conjuguées:

- Qu'est ce qui a été (n'a pas été) atteint? Pourquoi? Ces réussites correspondent-elles aux objectifs fixés? Les résultats étaient-ils ou non planifiés? Pourquoi? Les résultats peuvent être évalués en terme d'effets, directs et indirects, mesurables ou non mesurables, concrets et intangibles.
- Comment le processus a-t-il été choisi? Comment la relation entre les partenaires s'est-elle développée? Comment ont-ils communiqué et coopéré? Quels sont les changements intervenus au cours du processus?
- Quels sont les défis éducatifs auxquels les partenaires ont été confrontés? Comment ce projet nous a-t-il aidé à modifier notre regard sur le sujet?

Le processus d'évaluation peut couvrir divers domaines:

- Participation – des jeunes des Associations impliquées
- Pertinence – les besoins des jeunes des communautés ont-ils été satisfaits?
- Efficacité – les activités étaient-elles efficaces? A quel degré ? Ont-elles répondu aux objectifs. Auraient-elles pu être menées différemment afin de répondre à ces mêmes objectifs?
- Impact – quel est l'impact du projet sur les partenaires?
- Durabilité – est-il possible de poursuivre ces activités sans les ressources apportées par les partenaires?

<sup>86</sup> Santé Sud, Dossier: 1er Forum Santé Sud: Extraits des discussions <http://www.santesud.org/Accueil/Infos60.html>

<sup>87</sup> Lignes directrices pour une Coopération Nord-Sud, Bureau Européen du Guidisme et du Scoutisme, Belgique, Nov. 1995, pp. 20-21; Directives sur la gestion de projet, Association Mondiale des Guides et des Eclaireuses, 2000, p. 16

<sup>88</sup> Lignes directrices de l'AMGE en matière de formation, Association mondiale des Guides et des Eclaireuses, p. 35

Lorsqu'une évaluation est envisagée, il faut répondre à quelques questions toutes simples:

- Pourquoi voulez-vous une évaluation? Quel est l'objet de cette évaluation?
- Que souhaitez-vous évaluer? A quelles questions doit répondre votre évaluation?
- Comment voulez-vous mettre cette évaluation en œuvre ? Quelles méthodes utiliser?
- Quand l'évaluation doit-elle être menée? Il est important d'établir un calendrier.
- Qui devrait mener cette évaluation? Il est peut-être utile de demander à une personne extérieure au partenariat de la faire.
- Combien cela va-t-il coûter? Il est important d'établir un budget pour l'évaluation.

L'évaluation doit comprendre une conclusion relative aux leçons tirées par l'Association:

- Cela en valait-il la peine?
- Les ressources ont-elles été convenablement utilisées?
- Que reste-t-il à faire?
- Aurions-nous pu mieux gérer notre temps?
- Comment mettre les résultats à profit?

Une bonne évaluation ne doit pas perdre de vue les points suivants:

- Les objectifs doivent être clairs (voir chapitre 4.1 Gestion de projet).
- L'information doit être appropriée et suffisante (voir chapitre 4.1 Gestion de projet).
- Les auteurs de l'évaluation doivent être objectifs.
- L'évaluation n'est vraiment utile que si les personnes impliquées acceptent les améliorations et les changements qui s'imposent à eux ou s'ils acceptent que l'Association s'améliore ou se voie modifiée.
- Il est capital que les partenaires planifient cette évaluation ensemble afin de prendre en considération les objectifs de l'ensemble des partenaires et d'avoir le point de vue de tous.



L'évaluation constitue le dernier moment au cours duquel les partenaires pourront se poser des questions quant à leur relation, quant à la réalité des notions d'égalité et de collaboration de sorte que les bénéfices et réussites puissent être partagés!

### 5.1.2. Rédiger un rapport <sup>89</sup>

Vous êtes susceptible de rédiger des rapports annuels, à mi-parcours ou finaux afin de décrire ce qui a été accompli, les difficultés rencontrées et vos plans pour l'année à venir. La procédure de préparation d'un rapport annuel ou à mi-parcours est identique à celle d'un rapport complexe et commence par une réflexion sérieuse sur son objet, qui pourrait être n'importe lequel parmi ce qui suit:

- informer les membres, les utilisateurs, les bailleurs de fonds sur le travail accompli par l'Organisation
- reconnaître les contributions
- impressionner les donateurs actuels et les encourager à donner davantage
- servir de document promotionnel afin d'attirer davantage de membres ou de volontaires
- informer d'autres organisations
- informer le public
- respecter une exigence légale.

---

<sup>89</sup> Directives sur la gestion de projet, Association Mondiale des Guides et des Eclaireuses, 2000, pp. 14, 16

La production d'un rapport de cette nature demande habituellement de réunir toute l'information dont vous disposez sur les progrès enregistrés sur une période donnée, tout en gardant à l'esprit les partenaires et les progrès qu'eux-mêmes ont enregistrés. Cette information aura dû être collectée en permanence par l'intermédiaire d'un processus appelé le «suivi d'avancement» (voir chapitre 4.1 Gestion de projet).

Au terme d'un projet, il est possible que l'on vous demande de préparer un rapport d'exécution du projet, notamment si le projet en question a été financé par une agence externe. On parlera alors souvent de rapport d'évaluation de projet. Ce rapport d'évaluation comprendra:

- ce que l'Organisation souhaitait obtenir en se livrant à une évaluation (son objectif).
- des renseignements généraux sur l'Organisation et les raisons du choix du projet de partenariat.
- l'information collectée à l'occasion de l'évaluation et son mode de collecte et d'analyse.
- ce que montre l'information.
- le mode de réalisation de l'évaluation et ses participants.
- la réalisation ou non des objectifs d'origine.
- les autres réalisations.
- les nouveaux besoins mis à jour et les propositions des Organisations pour y répondre.
- l'impact du projet sur la communauté et les Organisations en question. Cela implique un processus parallèle d'évaluation des conséquences du développement sur la communauté. L'analyse de l'impact doit être partie intégrante du processus de planification, puisqu'elle fournit de nombreuses informations quant aux impacts anticipés tels les impacts économiques, sociaux et environnementaux.

Après avoir consulté vos partenaires, vous pouvez choisir de rédiger des rapports séparés, quels qu'ils soient. Cependant, il est préférable de concevoir un rapport unique. Il reflétera combien la communication et les relations établies entre les deux partenaires sont bonnes et aura un certain impact sur les donateurs.

### 5.1.3. Durabilité

Le terme «durabilité» renvoie à de multiples définitions. Un projet, une initiative ou un programme est qualifié de durable quand:

- il est en mesure d'être maintenu et viable sur le long terme.<sup>90</sup>
- les ressources sont suffisantes pour répondre à l'ensemble des besoins du programme sur le long terme.<sup>91</sup>
- il est assez fort que pour être mis en oeuvre et subventionné jusqu'à la fin du projet, sans épuiser ou affecter les ressources et les capacités de gestion mises à sa disposition.<sup>92</sup>
- il préserve des interactions de qualité avec les systèmes environnemental, économique et social locaux.<sup>93</sup>
- il est mis en oeuvre avec un objectif à long terme. Les décisions d'aujourd'hui sont prises avec pour objectif de maintenir nos activités à long terme.<sup>94</sup>
- il répond aux besoins de la génération actuelle sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins.<sup>95</sup>
- les résultats et effets positifs du projet sont maintenus alors que le projet a pris fin.<sup>96</sup>

Tout partenariat devrait avoir à cœur de revêtir un caractère durable dès le début. Ainsi, la durabilité est un élément essentiel du partenariat dans sa totalité. Au terme de ce partenariat, il conviendra une fois encore de vérifier si le projet de partenariat a été durable et de considérer comment les réactions qu'il a amenées peuvent se reproduire à l'avenir. Très souvent, une étude d'impact est menée afin de déterminer si les

---

<sup>90</sup> Regional Indicators report for SouthEast Louisiana [www.indicators.top10by2010.org/glossary.cfm](http://www.indicators.top10by2010.org/glossary.cfm)

<sup>91</sup> Virtual library on Microcredit [OECD, 1996]. [www.gdrc.org/icm/terms.html](http://www.gdrc.org/icm/terms.html)

<sup>92</sup> University of Vermont (1997) [www.uvm.edu/~plan/masterplan/glossary.html](http://www.uvm.edu/~plan/masterplan/glossary.html)

<sup>93</sup> Genencor International (2002) [www.genencor.com/wt/gcor/glossary](http://www.genencor.com/wt/gcor/glossary)

<sup>94</sup> University of Arizona [www.ag.arizona.edu/futures/home/glossary.html](http://www.ag.arizona.edu/futures/home/glossary.html)

<sup>95</sup> The Brundtland Commission, 1987 <http://commpres.env.state.ma.us/content/glossary.asp>

<sup>96</sup> United Nations Development Programme [www.undp.org/eo/ADR/glossary.htm](http://www.undp.org/eo/ADR/glossary.htm)

bienfaits apportés par le projet ont eu un effet de longue durée. Ceci est lié à la préoccupation croissante que les investissements apportent des bienfaits durables. Les agences de financement, en particulier, veillent à ce que les questions de durabilité soient abordées dans la conception du projet, mais, bien évidemment, cette préoccupation est aussi la nôtre.<sup>97</sup>

«La durabilité s'obtient habituellement par la consolidation des capacités et le développement organisationnel. C'est pour cette raison que la gestion de projet exige souvent un engagement, non seulement à réaliser les bienfaits du projet, mais aussi à former et développer les personnes participant au projet, et à mettre en place des systèmes de gestion au sein de l'organisation (ou des communautés extérieures) afin de permettre à toutes les personnes concernées de gérer et de développer davantage les résultats du projet une fois qu'il est terminé.»<sup>98</sup>

La durabilité peut être perçue comme un processus qui implique diverses approches pouvant être combinées. Cependant, la durabilité doit avant tout être pensée et planifiée dès le début du partenariat:

- Le projet est-il réalisable, quels sont les risques, comment les réduire afin de mener le projet à bien? Il faut considérer la durabilité humaine, financière et temporelle du projet.
- Nous devons penser aux résultats des projets mais également à la valeur ajoutée qu'apporte ce projet à l'Association. Comment utiliser et transférer les résultats et connaissances à l'avenir? L'Association s'améliorera, en sommes-nous conscients et sommes-nous prêts?
- Comment faire pour que les résultats conservent leur valeur une fois le projet terminé? Les résultats sont-ils durables?
- Comment le projet a-t-il pu être à l'origine de grands bouleversements au sein de l'Association, de la communauté, etc.? Existe-t-il un effet démultiplicateur des résultats, des modifications et des connaissances? Si oui, comment?

Un élément important de la durabilité est d'assurer que, lorsque le partenariat est mis en place, on réfléchisse déjà à la fin du partenariat et à ces conséquences. Il est bon d'avoir cette stratégie de sortie à l'esprit si nous voulons assurer que les partenariats seront gérés de la meilleure façon qui soit et si nous voulons qu'ils aient des conséquences durables pour l'Association.

---

<sup>97</sup> Directives sur la gestion de projet, Association Mondiale des Guides et des Eclaireuses, 2000, p. 16

<sup>98</sup> Ibid, p. 17

## 5.2. Reconduire ou mettre fin aux partenariats?

### Finalités de ce chapitre:

- Souligner que la possibilité d'un échec fait partie du processus de partenariat
- Développer des méthodes permettant de discerner les enseignements des partenariats, ainsi que des solutions afin de les intégrer dans la vie des Organisations
- Apprécier le concept selon lequel il convient de fêter les succès rencontrés
- Respecter les diverses manières de mettre fin à un partenariat
- Comprendre la poursuite d'un partenariat comme le début d'un nouveau cycle de partenariat

### 5.2.1. Faire face à un échec <sup>99</sup>

Rien n'est plus blessant qu'un échec. Préoccupés comme nous le sommes par le succès et la survie, vivant dans un monde de compétition qui honore les gagnants et méprise les perdants, même une personne jouissant d'une estime de soi normale tendra à réagir négativement à l'échec, à éprouver des sentiments d'inadéquation, d'incompétence et une perte d'estime de soi.

L'échec fait partie du projet : l'échec n'est pas l'aboutissement de nos actions mais une partie ou un produit de ces actions. L'échec est intrinsèque à l'ensemble de nos actions et entreprises. Le meilleur moyen d'y faire face est de le considérer comme un problème auquel il convient d'apporter une solution au cours du projet. L'échec est un problème qui nécessite une solution par confrontation directe et par l'utilisation d'idées créatives pour des actions durables dans le cadre du projet. Il est essentiel de se rappeler que ce qui importe le plus dans l'échec est qu'il est temporaire, gérable et résolvable.

Développez une attitude intelligente : vous ne pouvez échapper aux échecs si vous commencez une série d'actions qui ne vous sont pas familières ou confortables. Si vous considérez l'échec comme un moment du processus de votre amélioration et de votre développement, vous serez en mesure de l'utiliser pour vous améliorer et comme un outil de prise de conscience de vous-même. L'échec est une situation qui dépend de votre niveau de sensibilisation. Cela exige une action opportune et habile, une approche planifiée et concertée ainsi qu'une attitude positive et un courage certain. Ainsi, considérez l'échec comme une opportunité d'apprentissage.

#### Anticipez l'échec

Avant de démarrer un projet/une action, demandez-vous à quel type d'échec vous pouvez vous attendre en chemin et préparez-vous correctement à les affronter. Développez des plans d'action, des scénarios alternatifs et des mécanismes d'intervention pour faire face aux différentes situations qui peuvent survenir de temps à autre et interférer dans la progression de votre partenariat. Par cette approche, l'échec devient partie intégrante de notre vision du succès.

#### Comment affronter l'échec?

L'échec peut être géré intelligemment et de façon pragmatique de la même façon que vous réglez les problèmes quotidiens. L'échec peut alors être envisagé, étudié et traité de façon rationnelle et objective. Lorsque vous êtes confronté à l'échec, vous devez considérer les différentes options qui s'offrent à vous et les aborder efficacement. Vous ne pouvez mettre vos échecs de côté, les ignorer ou simplement souhaiter qu'ils disparaissent. Vous devez les affronter sans crainte et en temps voulu, avant qu'ils ne deviennent ingérables et n'engendrent des crises ou des problèmes sérieux.

---

<sup>99</sup> Coping with failure, par Jayaram V, [http://hinduwebsite.com/selfdevt/coping\\_with\\_failure.htm](http://hinduwebsite.com/selfdevt/coping_with_failure.htm)

- Acceptez la responsabilité de votre échec: face à l'échec, il est plus facile de chercher la cause à l'extérieur. Même si la véritable cause est externe, accepter la responsabilité de l'échec vous permettra de tirer les leçons de la situation et de vous préparer aux actions à venir. En acceptant la responsabilité de vos actions, surtout si vous faites partie d'une équipe, vous gagnerez la confiance et le respect des autres membres de l'équipe ainsi que leur soutien continu pour traiter cet échec.
- Demandez l'aide des autres: lorsque l'échec devient inévitable, les gens ont tendance à se retirer et à souffrir seuls. Même s'il s'agit là d'une réaction normale et immédiate à l'échec, il est important de se remettre rapidement de telles situations. Afin de rester calme, concentré et objectif, vous pouvez demander l'aide et le soutien de vos amis et collègues. Accompagné d'un bon conseiller, vous pourrez vous en remettre très vite et chercher de nouvelles opportunités pour surmonter vos déficiences ou rectifier vos erreurs, et ainsi continuer à fournir des efforts dans la direction désirée. Vous pourrez évaluer objectivement la situation, analyser vos actions et rechercher la coopération, l'aide et l'implication des autres. Il est essentiel d'étudier les différentes possibilités et de prendre des risques calculés.
- Soyez positif: en général, notre esprit intériorise le succès mais extériorise l'échec. Il s'agit d'une réaction de défense normale et l'esprit a également tendance à associer des sentiments négatifs tels que l'échec à la douleur, la frustration, la méfiance, la solitude, la confusion, l'incertitude et le découragement. Il est important de se motiver à penser de façon positive et à développer un plan d'action positif afin de se remettre de l'échec. Soyez réceptif aux idées et pensées qui vous passent par la tête. Utilisez vos facultés de création, mettez-vous au défi de réussir, d'être différent et déterminé. En conservant l'espoir, vous conserverez vos chances de réussite.
- Soyez systématique : cela aide d'être organisé et systématique surtout lorsque vous êtes engagé dans une série d'actions orientées vers des buts. Dans un environnement organisé, vous avez de meilleures chances d'analyser vos actions passées et d'isoler les causes de votre échec. Vous pourrez retirer énormément des informations gagnées de vos expériences et observations passées. Cela vous aidera également à contrôler vos activités, à mesurer vos performances et à rester sur la bonne trajectoire. (voir chapitre 4.1.3. Processus de suivi d'avancement)

Chaque partenariat apporte son lot d'échecs et de déceptions. Ne les laissez pas vous décourager mais transformez les en leçons à tirer pour l'avenir. Une fois que les pires sentiments d'échecs sont retombés, il est bon d'analyser les raisons de ces échecs et de s'assurer que des mesures suffisantes seront prises à l'avenir afin de les éviter.

Dans la plupart des cas, une discussion ouverte entre les partenaires au sujet de ces échecs ainsi que le partage des différentes interprétations que l'on peut en faire sont bénéfiques. Il se peut que ce que vous considérez comme un échec ne le soit pas pour vos partenaires. Vos partenaires peuvent également avoir une approche différente des solutions vous permettant de surmonter les échecs et de reprendre les choses en main.

Affrontez et traitez l'échec avec courage. Soyez persévérant et créatif! Donnez le meilleur de vous-même et faites de l'échec une de vos forces!

### 5.2.2. Reconnaître et fêter les projets réalisés

Si vous constatez que votre partenariat est un succès ou a amené des éléments dont vous pouvez être fiers, n'oubliez pas de le fêter ! Trop souvent, nous oublions de véritablement célébrer et fêter les grandes (et petites) réussites que nous avons obtenues au fil des années. Finalement, toutes les réussites devraient être célébrées et exposées à un public plus large.

«Les partenaires aux projets fructueux cherchent toute occasion de célébrer les succès de leur projet ou les évènements-clés dans l'évolution de leur partenariat. Reconnaître et célébrer les projets réussis accentue d'une part la visibilité des partenaires et leur coopération mais permet d'autre part de motiver et d'encourager les gens à relever de nouveaux défis. Notamment lorsque les résultats d'ensemble ne seront pas visibles rapidement, il est important de célébrer les premiers succès et évènements déterminants pour créer un dynamisme et engendrer le sentiment du projet accompli.»<sup>100</sup>

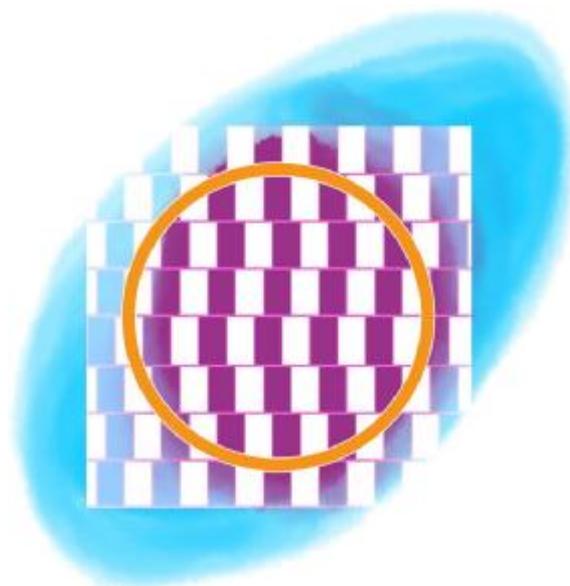
Diverses idées pour célébrer les succès<sup>101</sup>

- Camps, week-end parties, activités spéciales: partager les souvenirs
- Film, livre de souvenirs, chanson, site web
- Félicitations, fête, présentation officielle
- Cadeau, lettre de remerciement
- Visages souriants
- Rapport annuel/final
- Vidéo à la TV, articles dans les journaux
- Récompense, badge
- Invitation aux parents

### 5.2.3. Fin

Au terme d'un partenariat, même dans l'éventualité où les partenaires mènent l'évaluation de concert, les conclusions peuvent être légèrement différentes du fait de perceptions ou de cultures différentes. Chaque Association devra continuer à se développer. Ainsi, les partenaires évalueront le partenariat sous des angles de perception différents:

- les résultats sont obtenus, partiellement obtenus, absents
- le processus était intéressant, partiellement intéressant, pas intéressant
- les relations étaient excellentes, bonnes, pas extraordinaires...
- une nouvelle analyse de l'Association dévoile de nouveaux besoins et de nouvelles finalités pour l'Association. Ces nouveaux besoins et ces nouvelles finalités sont communs, partiellement communs, complètement différents de ceux du partenaire.
- le partenariat peut(ne peut pas) être choisi comme solution pour satisfaire ces nouveaux besoins et ces nouvelles finalités.



Les possibilités pour les partenaires sont:

- reconduire le partenariat afin de terminer le projet
- reconduire le partenariat afin de poursuivre le projet
- mettre fin au partenariat
- mettre fin au partenariat et en lancer un nouveau avec les mêmes partenaires mais avec un contenu différent.

«Il n'y a aucune obligation de reconduire un accord. Le partenariat est un accord mutuel entre des partenaires qui ont chacun des responsabilités et sont libres de mettre fin à la coopération si elle ne répond plus aux besoins de l'un ou l'autre partenaire.»<sup>102</sup>

<sup>100</sup> What are the keys to creating and managing successful partnerships? Partnerships at the U.S. Department of the Interior. [http://www.doi.gov/partnerships/partner\\_keys.html](http://www.doi.gov/partnerships/partner_keys.html)

<sup>101</sup> Brainstorming effectué pendant le Séminaire Européen sur les « Partenariats pour une compréhension et un développement interculturels » organisé du 30 octobre au 5 novembre 2004, à Kandersteg, en Suisse

Mettre fin à un projet de partenariat est souvent difficile. Nous craignons souvent de mettre fin à un partenariat en temps utile car cela signifierait que le projet a échoué (au contraire!) et que les relations prendront fin. Mettre fin à un projet demande beaucoup de courage, d'assurance et de confiance de la part de tous les partenaires car il faut être capable d'établir une distinction entre le volet factuel (le projet) et le volet émotionnel (l'amitié). Le projet peut prendre fin et l'amitié persister!

#### 5.2.4. Reconduire un partenariat

Il est utile d'évaluer correctement le partenariat après avoir terminé les actions convenues. Si les deux partenaires considèrent la reconduction du partenariat comme une solution souhaitable, il est nécessaire de mener une évaluation afin de déterminer ce qui pourra être amélioré dans le processus de reconduction.

Une fois que vous êtes convaincu de vouloir poursuivre le partenariat, vous devrez être prêt à développer de nouveaux efforts. Tant pour le développement de l'organisation que de celui de l'individu, il est essentiel que le cycle de partenariat dans sa totalité reprenne depuis le début. Cela signifie qu'il faudra de nouveau évaluer la situation actuelle de votre Organisation dans les domaines prioritaires et se demander en quoi le partenariat pourra être bénéfique. Sur cette base, vous pourrez alors reprendre à l'étape «Mettre un partenariat sur pied».

La reconduction d'un partenariat ne va pas de soi. Tous les partenaires ont besoin d'un nouveau souffle, d'énergie et d'enthousiasme pour continuer. C'est pourquoi de nouveaux défis dans le cadre d'un partenariat pourraient être des éléments motivants clés pour la prochaine étape de ce même partenariat. Il est nécessaire de construire sur l'histoire du partenariat et d'éviter les erreurs déjà commises. La reconduction d'un partenariat apporte souvent un plus à la stabilité du partenariat.

Dans de nombreux cas, la reconduction du partenariat est déjà considérée comme étant une option alors que l'on est seulement au milieu du processus. La décision de reconduction ne doit cependant pas être prise trop rapidement. Il faut prendre le temps de voir si les actions entreprises ont eu les conséquences escomptées chez les deux partenaires.

Parfois, en analysant le partenariat en profondeur, les partenaires se rendent compte qu'ils aimeraient changer les rôles au sein du partenariat. Souvent, il s'agit de passer du rôle de fournisseur à celui de conseiller. Cela exige la révision des principes qui sous-tendent le partenariat. Il peut s'agir de nouvelles méthodes et le rôle-clé est alors d'aider les autres à faire de leur mieux. Dans le cadre de partenariats traditionnels, l'un a plus de responsabilités que l'autre. Dans les nouveaux modèles, chacun devrait viser à jouer le rôle de conseiller, s'entraînant et se motivant l'un l'autre. Il convient d'examiner soigneusement ces nouvelles méthodes afin que le prochain cycle de partenariat puisse être maintenu un certain temps.

---

<sup>102</sup> Lignes directrices pour une Coopération Nord-Sud, Bureau Européen du Guidisme et du Scoutisme, Belgique, Nov. 1995, p. 17

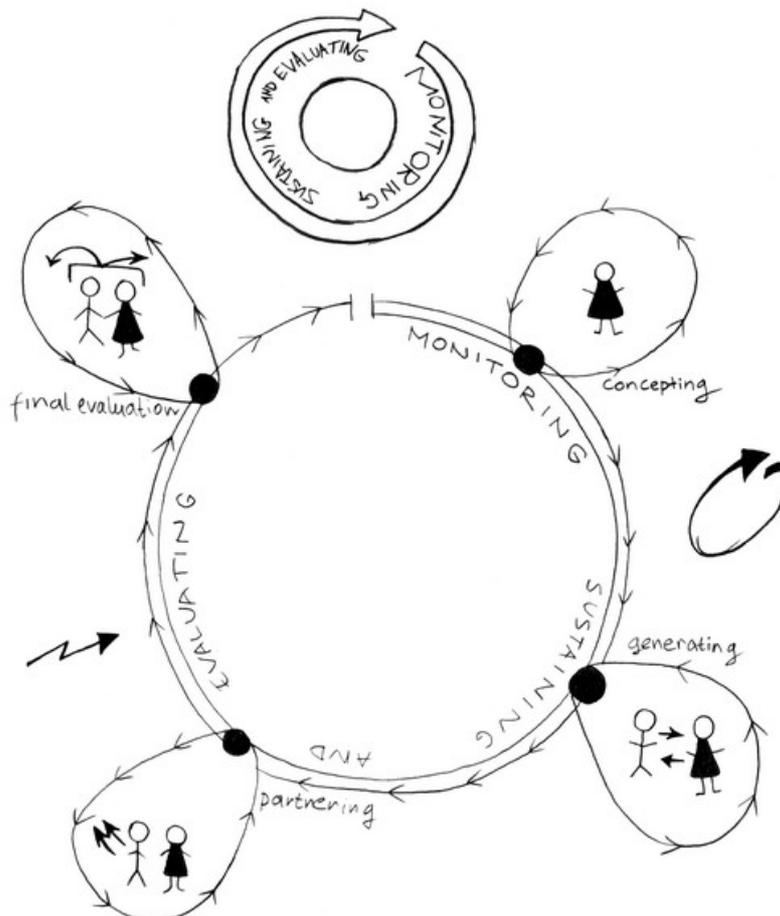
## 6. REMARQUES FINALES<sup>103</sup>

Tout partenariat peut être envisagé comme un cycle en quatre parties principales. Le cycle de partenariat commence avec la **Conceptualisation** de l'idée d'un éventuel partenariat. Dans cette phase, on analyse la situation de sa propre Association et on se demande si le partenariat est la meilleure solution pour atteindre ses buts. Une partie importante de la conceptualisation concerne également la compréhension des facteurs pouvant influencer un partenariat dans certaines Organisations/certains mouvements spécifiques comme le Guidisme et le Scoutisme

Dans le cadre de cette étape, vous travaillez seul sans aucun contact avec un éventuel partenaire. Les éléments de cette phase sont:

- Définir vos propres idées et besoins, les ressources, les objectifs, par l'analyse de votre situation.
- Etablir des priorités, afin de faire la distinction entre les objectifs essentiels (ce que vous voulez vraiment atteindre dans le cadre du partenariat) et les souhaits.
- Définir ou réaffirmer votre vision.
- Anticiper et établir une première évaluation des risques, et rechercher des solutions envisageables.
- Apprendre à vous connaître, à connaître votre culture et vos valeurs, vos principes de base.
- Définir votre partenaire idéal.

A ce stade, les idées doivent encore être larges et ouvertes de sorte que vous ayez la possibilité de faire des compromis avec votre partenaire potentiel.



<sup>103</sup> Ce chapitre a principalement été rédigé sur la base de propositions émanant d'un groupe de travail du Séminaire Européen sur les « Partenariats pour la compréhension et le développement interculturels » organisé du 30 octobre au 5 novembre 2004, à Kandersteg, en Suisse

La deuxième phase du cycle est la **Mise sur pied** de la véritable offre de partenariat et l'identification des partenaires adéquats dans le cadre de votre partenariat. A ce stade, les partenaires se mettent d'accord sur un projet commun et dans la plupart des cas, ils signent une sorte de contrat de partenariat.

Dans le cadre de cette étape, les deux partenaires avancent l'un vers l'autre. Vous devez:

- Vous mettre à la recherche de partenaires potentiels.
- Sélectionner les partenaires et obtenir le plus de renseignements possibles sur eux.
- Contacter et trouver un partenaire.
- Apprendre à mieux vous connaître l'un l'autre, construire une relation sur une base informelle afin d'augmenter la motivation.
- Rassembler des idées de projet possibles et échanger les informations utiles.
- Négocier le projet (finalités, objectifs, ressources, besoins et buts, attentes,...).
- Vous assurer que tous les besoins sont complètement identifiés et vous mettre d'accord sur les besoins informels.
- Comparer les compétences, connaissances et attitudes de chacun.
- Mettre à jour ensemble l'évaluation des risques et repenser les solutions envisageables.
- Rédiger un contrat de partenariat.

Le dernier point de cette étape est le contrat de partenariat. Une fois cette étape terminée, les partenaires sont prêts à travailler ensemble.

Dans la troisième phase, les actions de partenariat se mettent en place. Il est crucial dans cette étape de **Partenariat** que les partenaires travaillent ensemble dans la même direction. Des thèmes tels les ressources humaines et financières, la communication, le travail en équipe seront centraux à ce stade du cycle.

Dans le cadre de cette étape, le projet de partenariat voit le jour et vos idées et accords prennent vie. Pendant cette phase, il est probable que vous:

- planifierez des actions concrètes (clarifier les attentes, idées, établir des calendriers, synchroniser les méthodes, ...).
- préparerez les participants/partenaires (compétences concrètes, connaissances et attitudes).
- définirez les rôles et responsabilités de chacun.
- mettrez le projet en oeuvre.

Cette étape est la plus longue et constitue en fait le véritable partenariat en lui-même.

Si le partenariat est **Poursuivi**, l'étape finale sera la phase lors de laquelle nous considérerons si le partenariat est finalisé (terminé) ou reconduit. Dans le cas d'une reconduction, le cycle de partenariat reprend depuis le début.

Arrivés à cette étape, les partenaires examinent ensemble ce qui a été accompli grâce au projet et ce qui sera fait à l'avenir. Il convient d'effectuer les démarches suivantes:

- Evaluation des résultats du projet: Avons-nous atteint nos objectifs? (Aspect quantitatif et qualitatif).
- Rapports adressés aux bailleurs de fonds ainsi qu'aux autres tierces parties intéressées (rapport financier, rapport d'activités, ...).
- Les Relations Publiques sont-elles en bon ordre de marche afin de préparer le terrain pour les futurs projets? (sensibiliser les éventuels bailleurs de fonds futurs, augmenter la visibilité du projet, accroître l'intérêt du public).
- Célébrer les succès rencontrés.
- Faire une pause.
- Question: voulez-vous poursuivre le travail de partenariat ou y mettre fin? Avec le même partenaire? Avec des partenaires supplémentaires? La réponse dépendra des ressources disponibles, de la motivation et de la confiance des partenaires ainsi que des besoins.

Après avoir conclu cette étape, vous retournerez à l'étape de la Conceptualisation.

Les phases cruciales du cycle de partenariat sont les actions de suivi d'avancement, de maintien et d'évaluation entreprises au cours du processus. Ces trois concepts-clés sont présents à toutes les étapes du cycle de partenariat. Le suivi d'avancement nous permet de vérifier si le partenariat respecte les plans prévus pour atteindre les objectifs et si des modifications s'avèrent nécessaires. Le maintien nous rappelle que les actions prévues et menées doivent être durables sur le long terme et l'évaluation continue nous indique que nous sommes toujours sur le bon chemin tracé pour le partenariat.

Au cours de ces processus, vous devrez:

- Changer les finalités et objectifs? Les adapter?
- Examiner les réussites et quels sont les échecs.
- Vous soumettre à nouveau à une analyse (FFMO,...).
- Mettre à jour l'évaluation des risques et mettre au point les solutions envisageables.
- Vous demander si les ressources sont toujours en adéquation avec les actions prévues.
- Vous demander comment les personnes sont impliquées dans le projet du point de vue de leur développement personnel.

Un partenariat est un véritable défi à relever, qui exige une bonne compréhension des principes qui sous-tendent un partenariat. Nous espérons que ces lignes directrices vous ont donné quelques idées mais également la motivation nécessaire pour lancer ou poursuivre des activités de partenariat.

## Glossaire

---

Voici quelques mots-clés utilisés dans ces Lignes Directrices.

### But

Quelque chose que vous voulez réussir à l'avenir; une finalité ou un objet

### Collaboration

Lorsque deux ou plusieurs personnes oeuvrent ensemble à créer ou accomplir quelque chose de commun, pour un objet particulier

### Coopération

Lorsque vous travaillez avec quelqu'un pour un objet particulier ou lorsque vous aidez volontairement quelqu'un s'il en a besoin

### Durabilité

Faire en sorte que ou permettre à quelque chose de continuer pendant une certaine période. Aider quelqu'un ou quelque chose à vivre ou exister.

### Evaluation

L'acte de considérer et d'étudier quelque chose de manière approfondie et de décider dans quelle mesure cette chose est bonne ou mauvaise; l'acte de juger de ou de calculer la qualité, l'importance, le montant ou la valeur de quelque chose

### Finalité

L'objet qui nous pousse à faire quelque chose et ce que nous voulons accomplir; le résultat vers lequel tendent nos plans et actions

### Objectif

L'objet de quelque chose; une raison de faire quelque chose ou le résultat auquel vous voulez parvenir en l'accomplissant. Une chose que vous essayez d'accomplir; quelque chose que vous envisagez de faire ou d'atteindre

### Participation

Lorsque vous prenez part à ou êtes impliqué dans quelque chose, une activité

### Partenariat

Des relations et un processus formels établis entre deux ou plusieurs personnes, organisations ou pays qui travaillent ensemble pour parvenir à quelque chose car elles ont des finalités communes.

### Responsabilité

L'acte d'être responsable de ce que l'on fait et la capacité d'expliquer ses actions

### Suivi d'avancement

L'acte d'observer attentivement quelque chose et d'enregistrer vos résultats ; l'acte d'observer et de vérifier soigneusement une situation pendant une période donnée, de façon à découvrir quelque chose à son propos

## Références

---

### Publications

Avruch, Kevin and Black, Peter W. (1993) Conflict Resolution in Intercultural Settings in Conflict Resolution Theory and Practice, Dennis J.D. Sandole and Hugo van der Merwe, eds., (Manchester, U.K.: Manchester University Press).

Stratégie pour le Scoutisme, de Durban à Thessalonique 2. Achieving the mission of scouting (2000). World Organization of the Scout Movement. [http://www.scout.org/wsrc/ll/docs/achievingmission\\_e.pdf](http://www.scout.org/wsrc/ll/docs/achievingmission_e.pdf)

Adair, John (1983) Effective Leadership: a Self Development Manual

Repères- Manuel pour la pratique de l'éducation aux droits de l'homme avec les jeunes [http://www.eycb.coe.int/compass/en/chapter\\_2/2\\_32.html](http://www.eycb.coe.int/compass/en/chapter_2/2_32.html)

Le développement du Guidisme (2000). Région Europe AMGE, Belgique.

Financement et gestion financière, T-Kit No.9, Conseil de l'Europe et Commission Européenne, Septembre 2004, [www.training-youth.net](http://www.training-youth.net)

Girl Guiding/Girl Scouting: a challenging movement (3rd edition 1997), World Association of Girl Guides and Girl Scouts, London.

Lignes directrices pour une coopération Nord-Sud (Nov. 1995), Bureau Européen du Guidisme et du Scoutisme, Belgique.

VIH/SIDA Combattons l'ignorance et la crainte (2003), Association Mondiale des Guides et des Eclaireuses. [http://www.bitc.org.uk/programmes/programme\\_directory/education/pil\\_ind\\_home.html](http://www.bitc.org.uk/programmes/programme_directory/education/pil_ind_home.html)

L'Apprentissage Interculturel (Novembre 2000). T-kit, Conseil de l'Europe et Commission Européenne. <http://www.training-youth.net/site/publications/tkits/tkits.htm>

Le management des organisations (Juillet 2000). T-kit, Conseil de l'Europe et Commission Européenne. <http://www.training-youth.net/site/publications/tkits/tkits.htm>

Partners in Leadership Induction, Business in the Community, United Kingdom

Trousse documentaire sur l'établissement de partenariats, Aboriginal Business Development online ([http://www.aboriginalbusiness.on.ca/resource\\_kit/ch7/ch7\\_7.html](http://www.aboriginalbusiness.on.ca/resource_kit/ch7/ch7_7.html))

Partenariats pour le développement du Guidisme (2000), Région Europe AMGE, Belgique.

Partnership Manual (June 1997), CARE USA's Program Division.

Pathways to Partnerships –toolkit (1999), International HIV/AIDS Alliance. [http://www.aidsalliance.org/graphics/secretariat/publications/ppe0399\\_pathways\\_toolkit\\_eng.pdf](http://www.aidsalliance.org/graphics/secretariat/publications/ppe0399_pathways_toolkit_eng.pdf)

Politique et Directives sur les Relations avec la Société (1998), Association Mondiale des Guides et des Eclaireuses.

Project Management Book of Knowledge (2000), Project Management Institute ([www.pmi.org](http://www.pmi.org)).

Directives sur la gestion de projet (2000), Association Mondiale des Guides et des Eclaireuses, <http://www.waggsworld.org/newsroom/documents/pdf/CoreGuidelines/Project%20Management.pdf>

Project management (November 2000). T-kit, Council of Europe and European Commission. <http://www.training-youth.net/site/publications/tkits/tkits.ht>

Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Canada 2000.

Scelte Associative: Coeducazione- CNGEI- Italie, Rome-1979

Scout.Boom.Comm (septembre 2003). Organisation Mondiale du Mouvement Scout, Europe.

Social Inclusion (June 2003), T-kit, Conseil de l'Europe et Commission européenne.

La Charte de Marrakech (2003), Organisation Mondiale du Mouvement Scout.

Le Guide du Partenariat. (2000) l'Unité de l'apprentissage et du perfectionnement liés au marché du travail, Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Canada.

Dossier de formation Gestion de projet (2003), Région européenne du Scoutisme.

Comprendre la déclaration de mission, Bureau Mondial du Scoutisme, Mars 2000

Un seul monde, le magazine de la Direction du développement et de la coopération (DDC – Suisse), n° 4 décembre 2004.

Thème triennal de l'AMGE «Créons la Paix dans le monde» (1995), module 9 «Partenariat». <http://www.waggsworld.org>

Politique d'affiliation de l'AMGE(Octobre 2002). «Comment s'affilier à titre de membre associé/titulaire ?», annexe B au W.B.R. 870/871

Lignes directrices de l'AMGE en matière de formation, Association Mondiale des Guides et des Eclaireuses, <http://www.waggsworld.org/newsroom/documents/pdf/CoreGuidelines/trainingeng.pdf>

Youth Funding in Europe, European Foundation Centre, 2000, [www.efc.be](http://www.efc.be)

## Autres

Adultes dans le Scoutisme (mars 2000), Information Exchange n° 28.

Aslib, The Association for Information Management, [www.aslib.co.uk/info/glossary.html](http://www.aslib.co.uk/info/glossary.html)

Brainstorming effectué pendant le Séminaire Européen sur les «Partenariats pour la compréhension et le développement interculturels» organisé du 30 octobre au 5 novembre 2004, à Kandersteg, en Suisse

Cambridge Advanced Learner's Dictionary > <http://uk.cambridge.org/elt/> > Cambridge dictionaries online and Cambridge learner's dictionary, second edition, Cambridge university press 2004

Collins Cobuild Dictionary

Bulletin Conseils financiers, Edition 2: Les Fonds de l'UE, Aperçu, Région Europe AMGE, [www.waggsseurope.org/wmembersfunding.html](http://www.waggsseurope.org/wmembersfunding.html)

Bulletin Conseils financiers, Edition 4: Les Sponsors d'entreprise, Région Europe AMGE,  
[www.waggseurope.org/wmembersfunding.html](http://www.waggseurope.org/wmembersfunding.html)

Genencor International (2002) [www.genencor.com/wt/gcor/glossary](http://www.genencor.com/wt/gcor/glossary)

Jayaram, V. Coping with failure. (2000) [http://hinduwebsite.com/selfdevt/coping\\_with\\_failure.htm](http://hinduwebsite.com/selfdevt/coping_with_failure.htm)

Northeastern Illinois University, Glossary of terms <http://www.neiu.edu/~dbehrlic/hrd408/glossary.htm>

North-South network meeting (October 2004). Dublin Co-operation / Partnership Agreement Presentation

Partners in Leadership Induction, Business in the Community, United Kingdom  
[http://www.bitc.org.uk/programmes/programme\\_directory/education/pil\\_ind\\_home.html](http://www.bitc.org.uk/programmes/programme_directory/education/pil_ind_home.html)

President's handbook  
[http://www.nacurh.org/resources/Handbooks/president/ten\\_rules\\_of\\_good\\_communication.php?PHPSESSID=aea46d2dba128ffae3119cd6d3a71a2e](http://www.nacurh.org/resources/Handbooks/president/ten_rules_of_good_communication.php?PHPSESSID=aea46d2dba128ffae3119cd6d3a71a2e)

Présentation par Amitava Mukherjee, Chief Technical Advisor pour les partenariats publics privés et Conseiller Régional pour la Réduction de la Pauvreté, Nations-Unies, Commission Economique et Sociale pour l'Asie et le Pacifique, Bangkok, 21 juillet 2004

"QuoteCha.com"- The world's best quotes

Regional Indicators report for SouthEast Louisiana [www.indicators.top10by2010.org/glossary.cfm](http://www.indicators.top10by2010.org/glossary.cfm)

Résultats de l'Atelier sur la Consolidation d'équipe au Troisième Forum européen du Scoutisme sur le Programme des Jeunes et les Ressources, Région Européenne du Scoutisme, organisé à Lipica, Slovénie, en mai 2003

Santé Sud, Dossier: 1er Forum Santé Sud: Extraits des discussions <http://www.santesud.org/Accueil/Infos60.html>

Profil du Scoutisme, script pour la présentation Powerpoint, diapositive 11 –Organisation Mondiale du Mouvement Scout [http://www.scout.org/strat/docs/sp7text\\_e.doc.pdf](http://www.scout.org/strat/docs/sp7text_e.doc.pdf)

The Brundtland Commission, 1987 <http://commpres.env.state.ma.us/content/glossary.asp>  
United Nations Development Programme [www.undp.org/eo/ADR/glossary.htm](http://www.undp.org/eo/ADR/glossary.htm)

University of Arizona [www.ag.arizona.edu/futures/home/glossary.html](http://www.ag.arizona.edu/futures/home/glossary.html)

University of Vermont (1997) [www.uvm.edu/~plan/masterplan/glossary.html](http://www.uvm.edu/~plan/masterplan/glossary.html)

Virtual library on Microcredit [OECD, 1996]. [www.gdrc.org/icm/terms.html](http://www.gdrc.org/icm/terms.html)

What are the keys to creating and managing successful partnerships? Partnerships at the U.S. Department of the Interior. [http://www.doi.gov/partnerships/partner\\_keys.html](http://www.doi.gov/partnerships/partner_keys.html)

## Séminaire sur le Partenariat, Kandersteg International Scout Centre, 30 Octobre - 5 Novembre 2004

Samedi 30	Dimanche 31	Lundi 1	Mardi 2	Mercredi 3	Jeudi 4	Vendredi 5	
Arrivée des participants	Petit Déjeuner						Départs
	Pensée du Jour						
	Conceptualising	Mise sur pied d' la définition du Partenariat	Partenariat - Compétences Workshops on: Project management Conflit résolution Interculturel Education	Partenariat Durée et dynamique, Principes	Poursuite de la intégration durables; Valeurs éducatives du partenariat		
	Pause Café						
	Conceptualising	Mise sur pied de la définition du Partenariat (suite)	Partenariat - Compétences (suite)	Partenariat Défis et obstacles Direction; Valeurs de contribution	Poursuite Partenariat et culture d'une association; Partenariat vivant – renouvellement du partenariat		
	Déjeuner						
	Mise sur pied d'une analyse - interne et externe; Lien avec la stratégie; Buts - Besoins	Partenariat Comment préparer les personnes: connaissances, compétences et attitudes	Sortie	Partenariat Financement; Support Des institutions internationales	Evaluation et Plans futurs	Programme quotidien	
Pause Café				Pause Café			8 - 9 Petit déjeuner
Accueil et inscription		Mise sur pied d'une identification de partenaires adaptés		Partenariat Communication	Poursuite Evaluation	Résultats du Séminaire	9 Pensée du jour
		Introduction à l'approche d'équipe			Préparations pour la clôture	9,15 Première session	
Dîner						10,45 Pause Café	
Soirée d'accueil; se connaître les uns les autres	Soirée Internationale	Approche d'équipe	Foire aux projets	Soirée Libre	Soirée de clôture	11,15 Seconde session	
						13 Déjeuner	
						14,30 Troisième session	
						16 Pause Café	
						16,30 Quatrième session	
						18 Réunion d'équipe	
						18,30 Dîner	

## Annexe 2

---

Plans de séances du séminaire

Veillez trouver le plan des sessions et les documents joints dans les dossiers séparés (en anglais)