



The Partnership Paperchase : Au-delà des mots, les véritables enjeux des accords de partenariat

Comment structurer les relations de partenariat
qui encadrent les projets d'eau et d'assainissement
destinés aux communautés à faibles revenus

Barbara Evans, Joe McMahon et Ken Caplan
Novembre 2004

Building Partnerships for Development
www.bpdws.org

Building Partnerships for Development in Water and Sanitation

Le défi

Les chiffres sont bien connus – trop de personnes défavorisées n'ont toujours pas accès aux services de base en matière d'eau et d'assainissement dans le monde, et ce pour de multiples raisons. *Facteurs économiques et monétaires* d'abord, le coût du raccordement ou les tarifs appliqués par exemple. *Facteurs techniques* également, liés aux difficultés d'introduire des services conformes aux normes en vigueur dans les quartiers populaires. *Facteurs politiques* aussi, comme une volonté plus ou moins forte d'accorder la priorité à l'équipement des zones défavorisées. *Facteurs institutionnels*, enfin : qui assume la prise de décision, la coordination du projet puis sa mise en œuvre ?

Les partenariats multi-sectoriels

Les approches partenariales pour la mise en œuvre des projets, comme la participation de tous les acteurs aux réformes plus globales de la filière de l'eau, sont deux facteurs de plus en plus importants dans une équation qui gagne chaque jour en complexité. L'insuffisance des solutions purement techniques et financières pour apporter des services d'eau et d'assainissement durables dans les quartiers défavorisés a été démontrée à maintes reprises. Les partenariats multi-sectoriels entre les différents acteurs impliqués – qu'ils soient issus du secteur public, du secteur privé, de la société civile ou bailleurs de fonds – constituent un moyen de surmonter de tels échecs. Ces approches privilégient en effet l'innovation et la transparence, tout en développant les capacités et le dialogue entre les acteurs du projet afin d'en renforcer la pertinence et l'efficacité. Les recherches menées pour comprendre l'impact des réformes de la filière de l'eau (autour du cadre institutionnel, des grilles tarifaires, de la responsabilité communautaire, etc.) nourrissent cette analyse et contribuent à l'élaboration de nouveaux modes opérationnels.

Le BPD

Building Partnerships for Development in Water and Sanitation (BPD)¹ s'est donné pour mission de relever ce défi. En tant qu'organisation au statut associatif, le BPD travaille en collaboration avec des partenariats stratégiques qui réunissent des acteurs du secteur public, du secteur privé, de la société civile et des bailleurs de fonds, en vue d'améliorer l'accès aux services d'eau et d'assainissement des populations défavorisées. En s'appuyant sur l'expérience tirée de ces projets, le BPD vise à influencer les réformes et débats à tous les niveaux afin de s'assurer que les politiques mises en place répondent aux besoins des plus pauvres. Il cherche à favoriser le dialogue autour des approches institutionnelles axées sur les besoins des plus démunis, l'émergence d'une vision plus réaliste des relations entre les différents secteurs, et l'établissement d'un climat favorable à la mise en place de partenariats bénéficiant d'un large soutien des parties prenantes. Grâce au développement d'outils d'analyse et d'intermédiation, le BPD souhaite enfin influencer la façon dont les organisations travaillent ensemble.

Les missions du BPD

Chaque secteur peut apporter sa contribution au développement des services de base destinés aux plus pauvres. Les axes d'intervention du BPD sont l'expression directe de ce constat :

1. Réunir un forum international paritaire, favorisant la participation des acteurs du secteur public, du secteur privé, de la société civile et des bailleurs de fonds ;
2. Développer la capacité d'intervention et de soutien de certains acteurs à la mise en œuvre (et/ou au soutien) de projets de partenariat au niveau local ;
3. Soutenir les projets de partenariat, nouveaux ou existants, destinés à favoriser l'accès aux services de l'eau des populations défavorisées ; et
4. Mener des recherches sur les thèmes de l'eau et de l'assainissement, des partenariats et de la pauvreté.

Au niveau des programmes et projets, le BPD travaille en collaboration avec les acteurs issus des différents secteurs en fonction des besoins identifiés afin de répondre aux objectifs individuels et communs des partenaires. Le BPD se garde d'adopter une approche normative ou d'imposer un modèle unique. Il privilégie le développement des capacités, l'innovation et la transparence en faisant appel à l'approche partenariale.

¹ Bâtir des Partenariats pour le Développement dans le secteur de l'Eau et de l'Assainissement

The Partnership Paperchase

Comment structurer les relations de partenariat qui encadrent les projets d'eau et d'assainissement destinés aux communautés à faibles revenus

Barbara Evans, Joe McMahon et Ken Caplan
Novembre 2004

Sommaire

Remerciements	1
Préface	1
Section 1 Remarques préliminaires.....	2
Section 2 Spécificités de la filière Eau et Assainissement	4
Section 3 Différentes formes de collaboration	5
Section 4 Structurer les accords, une étape logique du processus de partenariat	10
4.1 Facteurs déclenchants	10
4.2 Intérêt des accords écrits	12
Section 5 Apprendre à se connaître : les partenaires sont-ils compatibles ?.....	14
Section 6 Quels éléments inclure dans la documentation ?.....	17
6.1 Construire des partenariats robustes et flexibles	17
6.2 Pourquoi constituer un partenariat ? Le cadre initial	17
6.3 Qui sont les partenaires ?.....	19
6.4 Représentation des partenaires au sein du partenariat.....	19
6.5 Obligations et responsabilité morale	20
6.6 Définition des activités de partenariat	23
6.7 Gouvernance du partenariat	24
6.8 Partenariat et communication externe	28
6.9 Résolution des conflits	30
6.10 Évolution et dissolution du partenariat – Départ d'un partenaire	32
6.11 Finalité de la documentation	34
Section 7 Conclusion et perspectives.....	35
Annexe Synthèse des éléments à inclure dans la documentation	36

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier celles et ceux qui ont consacré un temps précieux à des entretiens, des séances de brainstorming, la relecture du présent rapport ou des discussions individuelles sur les thèmes abordés : María Angélica Alegria, Directeurat de l'eau – Chili, Carmen Arevalo, Vice-Ministre de l'eau – Colombie ; Michelle Bell; Vicky Brehm, INTRAC; Clarissa Brocklehurst; Esther Chelule; Rajat Das, ASHA; Jeff Delmon, Coopération britannique (DfID) – Royaume-Uni ; Salvador Ferreira, Development Workshop – Angola; Jamie de Jager, Mvula Trust; Herbert Kashilillah, WaterAid/Tanzanie; Tracey Keatman, BPD; Bowdin King, ICLEI; Bill Kingdom, Banque mondiale ; Peter Lubambo, Ministry of Local Government – Zambie; Danielle Morley, Freshwater Action Network; Jack Moss, Suez Environment; Gordon Mumbo, WaterAid; Caroline Neligan, One World Trust; Abdoul Niang, SONES; Christophe Nothombe, MSF; Janelle Plummer, Programme Eau et Assainissement ; Salma Sadikha, Bangalore Water Supply and Sewerage Board; Julia Steets, Global Public Policy Institute; Leda Stott; Andrew Studd; Muniza Tarar; Audreyanna Thomas, Guyana Water; Gerd Trogemann, PNUD ; Etiosa Uyique, SWAPHEP; Caroline Van den Berg, Programme Eau et Assainissement; Oliver Wakelin, ITDG.

Nous tenons à remercier tout particulièrement Meike Van Ginneken, Chef de projet de la Banque mondiale pour son aide et son soutien ; David Jones, Chargé de recherche au BPD qui a veillé à focaliser nos efforts ; et le Trust Fund norvégien du Groupe Banque mondiale pour le Développement du Secteur privé pour son soutien financier.

The Partnership Paperchase

Comment structurer les relations de partenariat qui encadrent les services d'eau et d'assainissement destinés aux communautés à faibles revenus

Préface

Dans l'optique d'une amélioration de l'accès et de la qualité des services d'eau et d'assainissement des secteurs à faibles revenus, on propose de plus en plus souvent depuis quelques années la mise en place de « partenariats ». Mis en avant dans les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) qui ont accompagné la déclaration du Millénaire des Nations Unies, les partenariats ont reçu un appui supplémentaire à l'occasion du Sommet mondial pour le Développement durable de Johannesburg en 2002. Dans ce contexte, ils constituent des instruments qui permettent à des organisations dotées de différentes compétences et poursuivant différentes priorités d'obtenir – par une action concertée – des résultats supérieurs à ceux qu'elles obtiendraient en agissant seules. En matière d'eau et d'assainissement, on considère généralement que les partenariats – qui réunissent les compétences techniques des opérateurs, les compétences en développement social et la connaissance du terrain des organisations de la société civile et les responsabilités des collectivités locales en matière de planning et de gestion – seront plus à même de faire le lien entre les quartiers non régularisés ou défavorisés et les systèmes de desserte officiels. Il existe ainsi un grand nombre de partenariats « multi-sectoriels » ; certains assurent directement la fourniture des services tandis que d'autres privilégient l'élaboration de politiques et le plaidoyer.²

S'ils occupent aujourd'hui une place croissante, les partenariats connaissent pourtant leur lot de problèmes. L'analyse empirique vient peu à peu confirmer les constats anecdotiques qui montrent que les partenariats peuvent être soumis à de fortes pressions, et se désintègrent parfois lorsqu'ils sont confrontés à des désaccords apparemment insurmontables qui n'ont en fait pour origine que des malentendus relativement simples.

Pour éviter ces échecs, il est souvent proposé d'améliorer la « colle » qui unit les partenaires. Il s'agit en d'autres termes de développer des moyens de travailler ensemble de façon plus efficace, plus transparente, plus prévisible. À ce jour, peu de travaux ont pourtant été consacrés aux approches susceptibles de parvenir à un tel résultat. Le présent rapport tente d'apporter quelques éléments de réponse en s'appuyant sur une analyse de la façon dont ces formes de collaboration sont structurées.

Le partenariat type

Dans sa plus simple configuration, un groupement informel peut inclure : (a) un opérateur privé détenteur d'un contrat de gestion déléguée pour la desserte en eau et en assainissement dans une ville donnée ; (b) une agence municipale ; et (c) une organisation locale sans but lucratif possédant des liens avec la communauté. Les motivations et les intérêts des divers partenaires peuvent être résumés ainsi :

Dans le cadre de l'expansion des services, la municipalité peut décider de cibler en priorité certains quartiers à faibles revenus non raccordés au service d'eau. Elle travaille avec l'opérateur pour cartographier les communautés concernées, et avec l'instance de régulation pour expérimenter différentes solutions techniques permettant d'apporter un service d'eau abordable et pérenne. Une organisation sans but lucratif (ONG ou association de quartier) dresse avec l'opérateur le profil des ménages à faibles revenus ; elle formule avec la municipalité des campagnes d'éducation et de sensibilisation à l'hygiène, à l'évacuation des rejets, etc. et forme avec la communauté des comités d'usagers qui sont en contact direct avec l'opérateur. Bien que focalisées essentiellement sur des objectifs concrets, les activités de ce partenariat ont diverses implications sur les politiques de l'eau.

² Cf. le site du BPD www.bpdws.org et Plummer, J. *Focusing Partnerships: A Sourcebook for Municipal Capacity Building in Public-Private Partnerships*, Earthscan Publishers: Londres, 2002.

SECTION 1 – Remarques préliminaires

À propos du rapport

Le présent rapport est destiné aux acteurs impliqués dans un partenariat qui se demandent à quel moment, pourquoi et comment traduire ce processus **par écrit**. Si certaines conclusions sont d'ordre général, notre réflexion concerne en priorité les partenariats multi-sectoriels constitués autour des projets d'approvisionnement en eau et d'assainissement qui réunissent des agences gouvernementales, des entreprises privées et des organisations sans but lucratif.

En matière de partenariat, il est souvent recommandé de formaliser les accords entre les diverses parties prenantes mais on observe finalement une grande diversité dans la pratique. Certains partenariats reposent sur des bases formelles et contractuelles tandis que d'autres sont organisés de façon plus souple. Dans le cadre du présent rapport, le terme **documentation** s'appliquera aux documents courants (lettres, accords de principe, etc.) comme aux accords plus formels (contrats, clauses et articles statutaires) qui décrivent la façon dont les parties prenantes se réunissent, interagissent, organisent leurs activités et anticipent l'évolution de leur structure.

Le degré de formalité présent dans la documentation est fonction d'un certain nombre de facteurs liés entre autres aux normes locales et sociétales et aux pratiques en vigueur. De plus, la force obligatoire des écrits repose plus dans l'intention exprimée et dans les termes employés que dans le titre du document lui-même (ce point est abordé plus loin en détail). En conséquence, plutôt que d'encourager plus ou moins de formalité, le présent rapport apporte un éclairage sur la façon dont les supports écrits peuvent appuyer au mieux les efforts des partenaires dans l'atteinte de leurs objectifs³. À partir de quelques questions clés, il s'agit d'initier un dialogue entre partenaires dans le but de faciliter les échanges autour des enjeux qui les concernent.

À propos des auteurs et de la méthodologie

S'ils possèdent une expérience solide des partenariats, les trois auteurs qui ont rédigé ce rapport exercent leur principale activité professionnelle dans différents domaines. L'équipe réunit un spécialiste de l'eau et de l'assainissement, un juriste, et un « spécialiste » des partenariats. Nos réflexions initiales sur la conduite de la présente étude, bien que différentes, étaient relativement simplistes. Nous avons prévu au départ d'étudier un certain nombre de partenariats avec leur documentation, puis de tirer des conclusions sur les pratiques les mieux adaptées en fonction du contexte. Pour ce faire, nous avons organisé des entretiens relativement détaillés de 90 minutes avec 20 intervenants au terme desquels nous avons prévu de sélectionner quelques projets pour une réflexion plus poussée.

Face au constat que les pratiques sur le terrain sont loin d'être prévisibles et reposent sur de nombreuses variables qui influencent les approches des acteurs impliqués, nous avons adapté notre démarche et choisi une méthode d'analyse plus inductive, grandement facilitée

³ Si la notion de gouvernance des partenariats est clairement liée à la formalisation des relations partenariales – donc évoquée à plusieurs reprises dans le présent rapport – cette question n'est pas traitée en profondeur ici. Pour en savoir plus à ce sujet, consulter Tennyson, R., *Institutionalising Partnerships: Lessons from the front line*, 2004 et Tennyson, R., *The Partnering Toolbook*, 2004, disponibles sur le site www.iblf.org ; ainsi que les travaux sur la responsabilité sur le site www.accountability.org

par un atelier de réflexion tenu pendant 2 jours à Londres avec 12 participants représentant les différents secteurs et bailleurs de fonds. Nos conclusions sont basées sur de nombreuses discussions avec plus de 40 acteurs de partenariats, issus du secteur public, du secteur privé et de la société civile.

Remarque importante

Le présent rapport ne constitue pas un avis juridique. Il traite d'un large éventail de sujets et constitue une source d'information générale pour les personnes et organisations qui sont actuellement impliquées – ou pourraient être impliquées – dans des formes de collaboration axées sur la fourniture de services d'eau et d'assainissement destinés aux populations à faibles revenus. La plupart des concepts et analyses évoqués ici pourraient néanmoins trouver un écho auprès des intervenants de partenariats constitués dans d'autres domaines tels que la santé, l'éducation voire d'autres secteurs. Tout commentaire relatif aux éléments de notre analyse qui ne s'appliquent pas aux autres secteurs serait d'ailleurs particulièrement bienvenu.

Le BPD Eau et Assainissement veille à l'exactitude des informations qu'il publie ; il ne peut cependant garantir que les cas de figure présentés ici soient applicables aux multiples formes de relations existantes, ou aux circonstances spécifiques du pays où intervient le lecteur. Qui plus est, il est important de s'informer sur les réglementations nationales et locales en vigueur dans la juridiction concernée avant d'entamer toute action. Le lecteur devra enfin mener des recherches plus approfondies (notamment sur les différentes formes de collaboration agréées ou promues par l'instance de régulation concernée) et/ou si besoin faire appel à un conseil juridique afin de déterminer si les dispositions envisagées peuvent s'appliquer ou non à sa propre situation.

SECTION 2 – Spécificités de la filière Eau et Assainissement

Bien que les thèmes abordés dans le présent rapport concernent les partenariats multi-sectoriels en général, notre recherche se focalise sur les services d’approvisionnement en eau et d’assainissement destinés aux zones défavorisées. Il est certes possible de dresser certains parallèles entre la filière de l’eau et d’autres secteurs ou enjeux (l’énergie, l’éducation, la sécurité, la santé, la finance, la lutte contre le SIDA/VIH), cependant la filière de l’eau se distingue tant par la nature du « produit » que par son mode d’approvisionnement ⁴.

Deux facteurs essentiels différencient l’approvisionnement en eau et l’assainissement des autres secteurs :

- L’eau est un sujet doté d’une forte charge politique et affective. Directement associée à la vie et au mode de subsistance, l’eau incarne pour les gens certaines valeurs fondamentales et suscite des prises de position très diversifiées ⁵, qui se rapprochent de la problématique SIDA/VIH mais se distinguent nettement des questions liées à l’énergie. Le sujet de l’assainissement est également très personnel.
- Bien que de nombreuses organisations soient impliquées dans les services d’eau et d’assainissement, les contraintes techniques ou liées à la ressource font que seuls quelques intervenants disposent de la capacité opérationnelle adéquate.

Compte tenu de ces deux facteurs, la mise en œuvre de services qui soient d’une part acceptables et d’autres part viables d’un point de vue technique et financier représente un véritable défi. Toutes sortes d’organisations sont concernées : l’État, les collectivités locales, les entreprises privées, les ONG et associations de quartier et bien sûr les communautés et usagers. Cette diversité pourrait expliquer la popularité du concept de partenariat dans le secteur de l’eau et de l’assainissement. Mais, face à une telle complexité, des tensions au sein des partenariats sont inévitables et peuvent remettre en question les valeurs et le sens que donne chaque partie prenante aux objectifs de partenariat. Tous ces éléments sont susceptibles d’avoir un impact direct sur le choix des partenaires, les activités du partenariat, sa gestion et ses relations avec l’extérieur – autant de thèmes abordés dans les accords de partenariat et évoqués plus loin dans ce rapport.

⁴ Le BPD a étudié les partenariats sous plusieurs angles et publié des rapports traitant des bénéficiaires associés à l’expansion des services dans les quartiers pauvres, tels qu’ils sont perçus par les acteurs du secteur public, du secteur privé et de la société civile. (Cf. les Fiches Pratiques du BPD rédigées par David Jones, disponibles sur le site www.bpdws.org)

⁵ Cf. Moss, J. et al. Valuing Water for Better Governance: How to promote dialogue to balance social, environmental, and economic values? CEO Panel for Business and Industry, 10 mars 2003.

SECTION 3 – Différentes formes de collaboration

Terminologie de base

Le vocabulaire employé en matière de partenariat est chargé d'ambiguïté, les mêmes mots pouvant avoir un sens différent selon les personnes. Le terme même de « partenariat » est tout particulièrement sujet à malentendus aussi il nous semble utile de clarifier dans un premier temps les concepts suivants :

- Partenariat
- Organisation sans but lucratif
- Relations individuelles
- Accord de principe
- Groupement informel
- Association
- Contrat
- Entité nouvelle dotée d'une personnalité morale (sans but lucratif ou à vocation commerciale)

Partenariat – Le présent rapport traite essentiellement des différentes formes de collaboration possibles entre une entité publique (autorités locales par exemple), une entité privée (un opérateur privé de l'eau) et les organisations de la société civile, collaborations qui présentent certaines caractéristiques : partage de l'information, prise de décision concertée, obligation morale et devoir de loyauté, et transparence. Face à une problématique donnée, ces formes de partenariat sont censées offrir une flexibilité et une réactivité accrues par rapport à la logique contractuelle traditionnelle du secteur privé.

Il s'agit là de partenariats au sens large – c'est-à-dire d'entités distinctes gouvernées par leurs membres en vue de réaliser des activités communes – qu'il ne faut pas confondre avec les partenariats doté d'un statut propre. Les partenariats « officiels » sont en effet des personnes morales avec des droits, obligations et caractéristiques *distincts des personnes ou des entités qui les composent*. Dans le cadre de leurs obligations légales, les partenaires sont alors responsables des actions et des dettes contractées par le partenariat et les autres partenaires. Ce type de partenariat existe quand les parties se définissent explicitement comme partenaires. Un tribunal peut en outre nier à l'un des participants le droit de contester son statut de partenaire auprès des autres parties si son comportement indique le contraire.

Notre expérience montre que, lorsque les institutions impliquées dans le développement international emploient le terme « partenariat », elles font habituellement référence à un groupement informel ou à une relation d'ordre contractuel.

Organisation sans but lucratif – Le terme « sans but lucratif » définit en général les organisations engagées dans une action de développement ou à vocation caritative. Il est parfois employé de façon interchangeable avec les organisations non gouvernementales (ONG). Notons cependant que la dénomination ONG ne constitue pas dans la plupart des pays un statut légal distinct. En Grande-Bretagne, les ONG sont inscrites au registre des

Une multitude de supports écrits

Dans la traduction écrite de leurs relations, les parties impliquées peuvent conjuguer différentes formes de documentation :

- Statuts associatifs
- Charte
- Code de conduite
- Constitution
- Contrat
- Correspondance (lettres et emails)
- Entente
- Lettre d'intention
- Protocole d'accord
- Accord de principe
- Minutes des réunions
- Termes de référence

Le titre du document est souvent moins important que la nature des relations qu'il décrit, l'intention exprimée et le sens précis des mots inclus ou omis.

organisations sans but lucratif et peuvent également être immatriculées auprès de la Charity Commission. Cette double inscription comporte des obligations déclaratives supplémentaires et des dispositions spécifiques relatives à l'utilisation et à la taxation des fonds. Aux Etats-Unis, ces organisations sont définies en général comme « sans but lucratif » et « non imposables ». Dans le contexte des partenariats formés dans le secteur de l'eau et de l'assainissement, les organisations sans but lucratif peuvent être locales, nationales ou internationales. Guidées par une mission ou des valeurs définies, elles peuvent être amenées à remplir un certain nombre de fonctions : recherche, mise en œuvre des projets (y compris la fourniture de services), plaidoyer et orientation des politiques. Leur action est financée par les dons du public, des subventions accordées par les bailleurs de fonds ou les entreprises et, de plus en plus, la rémunération de prestations fournies sur une base contractuelle.

« Ne vous inquiétez pas, ce n'est qu'un accord de principe »

Dans de nombreuses juridictions, un accord de principe a, de fait, force légale. En général, si les parties prennent de véritables engagements envers les autres, avec l'intention d'être liées, ces engagements seront reconnus comme tels par la loi. Même si le document n'est pas qualifié de « contrat », il sera considéré de la sorte compte tenu de la nature des engagements pris. Si les parties ne veulent accorder aucune valeur contractuelle à un document qui synthétise des négociations ou des activités menées, il est préférable de le préciser clairement.

« Les parties prennent acte du fait que le présent document n'a pas valeur contractuelle. Il définit les objectifs communs et résume le format que pourrait prendre les relations et actions futures. Les parties ne seront liées par aucune obligation tant qu'elles n'auront pas négocié et signé un accord détaillé créant des droits et obligations spécifiques ».

Différents niveaux d'engagement

Différents contextes nécessitent à l'évidence différentes formes de collaboration. Dans certains cas, un contrat sera le format le plus adapté à la structuration des activités menées en commun. Pour atteindre leurs objectifs, les partenaires doivent déterminer ce dont ils ont besoin en fonction de leurs propres circonstances. Si cela semble évident, de nombreux partenariats ont tendance à décider du format que prendra leur collaboration avant d'en déterminer l'objet. Avant d'évoquer cet aspect plus loin dans ce rapport, un rappel des différentes formes de collaboration est proposé ci-dessous :

Relations individuelles – Ces contacts « privilégiés » entre représentants des différentes parties ou cadres dirigeants leur permettent parfois de s'associer et de déclencher ainsi des actions concrètes. Il s'agit là d'une approche extrêmement informelle et flexible.

Illustration : Les cadres dirigeants d'un opérateur de l'eau, d'une organisation internationale sans but lucratif et d'une organisation locale sans but lucratif décident de se réunir de temps en temps pour discuter des enjeux relatifs aux services d'eau et d'assainissement de leur district qui les concernent mutuellement. À cause de leurs exigences professionnelles respectives, ils décident de se rencontrer de façon informelle plutôt que d'officialiser leur collaboration.

Accord de principe [Memorandum of Understanding ou MOU en anglais] – Ce type de document précise les termes d'une entente entre deux ou plusieurs parties sur les objectifs de leur collaboration. Si elles souhaitent conférer à ce document une force légale, celui-ci peut avoir valeur de contrat. Les partenaires doivent être conscients du fait qu'un document simplement intitulé « entente » ou « protocole » ne signifie pas qu'il n'a pas force légale en cas de procès. C'est donc le contenu, plus que la forme, qui dicte sa force juridique. Si les partenaires ne veulent pas être partie prenante d'un accord contractuel, cela doit être stipulé dans la documentation.

Illustration : Une agence gouvernementale et une organisation locale sans but lucratif estiment qu'elles pourraient mutuellement bénéficier d'un échange de vues sur les besoins en eau et en assainissement d'une communauté donnée. Les représentants de chaque organisation formulent et signent un accord non contractuel. Celui-ci précise leur objectif commun, à savoir conduire des

recherches, se réunir tous les mois pour échanger leurs vues et organiser ensemble un forum communautaire. Bien que privé de force légale, cet accord clarifie la nature de leur collaboration et peut motiver leur action.

Groupement informel [« informal association » au Royaume-Uni, « unincorporated association » aux Etats-Unis] – Ce terme définit des alliances qui regroupent des partenaires désireux de collaborer ensemble de façon informelle sans intention de former des relations contractuelles ou une entité légale distincte (telle qu'une organisation sans but lucratif) pour encadrer leurs activités. Bien qu'ils puissent donner un nom à leur initiative en vue de caractériser leurs efforts communs, ces entités n'ont pas de personnalité morale. En règle générale, les associations de ce type ne sont pas habilitées à signer des contrats en leur nom propre ou à posséder des biens immobiliers. Elles peuvent être régies ou non par un règlement intérieur détaillant leur objet et assoient plutôt leur légitimité sur une autorité morale.

***Illustration :** Une agence gouvernementale, un opérateur local et une organisation sans but lucratif décident de se rassembler en vue d'organiser une réunion avec les représentants de la communauté locale pour définir les besoins des usagers. Les représentants décident de nommer leur action « Initiative Eau et Assainissement ». Ils souhaitent limiter la portée de leur accord à l'utilisation de ce nom et à la poursuite d'activités communes en vue de : a) organiser les réunions nécessaires et b) publier conjointement un rapport d'analyse sur les besoins de la communauté. Aucune structure de gouvernance n'est établie et chaque partie est tributaire de la bonne foi de l'autre pour mener à bien la rédaction du rapport.*

Associations déclarées ou non déclarées, régies par une charte ou un règlement intérieur – Comme nous l'avons évoqué plus haut, les associations sont des groupements d'organisations ou d'individus qui travaillent ensemble à l'atteinte d'un objectif commun. Une charte ou un règlement intérieur permettent d'orienter les activités communes, d'établir comment se prennent les décisions, et de définir les procédures d'adhésion et de retrait des membres. Dans de nombreuses juridictions, l'association non déclarée ne possède pas de personnalité morale ; elle n'a donc pas de capacité contractuelle et n'est pas habilitée à posséder des biens immobiliers. Si les activités proposées ne nécessitent pas d'avoir recours à ces deux éléments, ce statut constitue le moyen le plus simple et le plus adapté d'encadrer cette forme de collaboration. Notons cependant que même si l'on reste dans le cadre d'une capacité juridique réduite, l'adhésion à une association de ce type n'est pas sans risque. Dans certaines juridictions, les membres ou adhérents peuvent être tenus responsables individuellement des actions entreprises par l'association avec leur accord.

***Illustration :** Un groupe constitué d'organisations sans but lucratif, d'institutions universitaires, de représentants syndicaux et d'organisations diverses se réunit pour échanger des vues et formuler des politiques et actions de plaidoyer. Un mode de gouvernance peut être établi, prévoyant le cas échéant l'élection d'un Président. La charte écrite précise de quelle façon le travail de réflexion du groupe sera orienté sur les rencontres internationales et plus largement disséminé.*

Contrat – Le terme « contrat » définit le plus souvent un accord négocié, à force légale et exécutoire, signé entre deux organisations ou plus, qui stipule les droits et obligations de chaque partie. Ces contrats sont au cœur de la plupart des relations commerciales. Sont mentionnés le nom des parties contractantes, la nature des obligations, leurs termes et la contrepartie due lorsque les obligations sont remplies. Dans la plupart des juridictions, un tribunal pourra le cas échéant faire exécuter le

Quelles sont les implications de la création d'une entité « sans but lucratif » ?

Dans de nombreux pays, les organisations sans but lucratif n'ont pas le droit de se livrer à des activités commerciales, dans le but de préserver leur statut d'exemption fiscale. L'option la plus fréquemment utilisée consiste à créer une filiale dédiée aux activités commerciales. Cette nouvelle entité doit être créée et gérée en accord avec la réglementation applicable aux organisations sans but lucratif.

contrat en cas de non respect des obligations principales. Si les parties ne désirent pas opter pour ce type de relation contractuelle, le document ne doit pas être qualifié de « contrat » et doit stipuler clairement qu'il s'agit d'un accord non contractuel.

Illustration : Un opérateur privé de l'eau estime qu'il disposerait de données plus pertinentes sur les besoins en eau et en assainissement d'une communauté donnée en faisant appel à deux organisations locales sans but lucratif qui seraient chargées de mener une évaluation des besoins et de rédiger conjointement un rapport d'analyse destiné à l'opérateur. Pour ce faire, l'opérateur et les deux organisations signent un accord précisant les activités à mener, les délais et les termes relatifs à l'établissement du rapport final et à la rémunération des deux organisations par l'opérateur. Les parties entendent donner à leur accord une force légale, donnant droit à l'opérateur d'exiger le rapport en contrepartie de la rémunération des organisations sans but lucratif.

Création d'une nouvelle personne morale en vue d'accomplir les objectifs du partenariat – Les partenaires peuvent décider dans certains cas de créer une entité distincte (avec ou sans but lucratif) en vue d'encadrer leurs activités communes, et ce pour plusieurs raisons :

- créer une entité commune ayant le pouvoir de signer des contrats en son nom propre ;
- bénéficier de la reconnaissance légale, sociale et politique distincte qui résulte du fait d'exister en tant qu'organisation agréée par l'État ou les instances juridiques ;
- posséder des biens immobiliers ;
- communiquer d'une seule voix au nom de l'organisation ;
- créer un label spécifique autour de l'action collective menée, avec contrôle de son nom et de son utilisation ; et/ou
- utiliser le statut d'entreprise de l'entité ainsi créée afin de minimiser les risques, pour eux-mêmes comme pour les organisations qu'ils représentent.

Dans ce cas de figure, chaque participant devient membre de la nouvelle entité créée et pourrait envisager le recrutement de nouveaux membres. Les documents qui instituent et gouvernent l'action de l'organisation stipulent les droits des participants ainsi que les modalités gouvernant la gestion, la prise de décision, l'adhésion et le départ des membres ⁶.

Ils peuvent opter pour un statut sans but lucratif ou exister en tant que société commerciale. Le format précis de cette nouvelle entité dépendra dans les deux cas de la réglementation en vigueur dans le pays où opère le projet.

Illustration : Une agence gouvernementale envisage la signature d'un contrat de concession avec un opérateur privé et cherche les moyens de contrôler et d'évaluer les efforts déployés par l'opérateur en vue d'accroître la fourniture des services dans les quartiers défavorisés. Plusieurs petites organisations sans but lucratif impliquées dans la desserte, qui entretiennent des liens étroits avec l'opérateur principal, se regroupent et proposent d'assurer ce contrôle contre rémunération. Elles forment une nouvelle entité « Audit des Services d'Eau SA », en conformité avec la législation locale. Cette société signe un contrat avec l'agence gouvernementale en vue d'assurer, contre paiement, le contrôle des services fournis.

Conseil pratique

Les relations basées sur la collaboration portent différents noms et prennent différentes formes. Mais le plus difficile sera sûrement de définir une vision commune de ce qui devra être fait, individuellement et collectivement. C'est seulement lorsque les parties partagent cette vision commune que peut être entamée la rédaction minutieuse des accords.

Lorsque les partenaires créent une société commerciale dans le but d'encadrer leurs activités communes, les organisations sans but lucratif peuvent de ce fait devenir actionnaires de la nouvelle entité, dont la gestion et les opérations sont régies par le code du commerce. Le

⁶ Dans le secteur de l'eau et de l'assainissement, le Partenariat mondial pour l'eau (GWP) ou Building Partnerships for Development in Water and Sanitation (BPD) en sont deux exemples.

processus engagé est alors plus complexe que celui qui accompagne la création d'une organisation sans but lucratif. Autre point important, une organisation sans but lucratif existante qui envisage le statut d'actionnaire dans une entreprise à vocation commerciale doit s'informer sur les implications juridiques et fiscales qui pourraient en résulter, notamment par rapport à son statut de non imposition. Avec la montée en puissance de nouvelles formes de partenariat entre entités commerciales et non commerciales, la pratique et le cadre juridique dans ce domaine se développent et évoluent rapidement. Le présent rapport n'est pas en mesure – et n'a pas pour objet – de conseiller ou non la participation d'une organisation sans but lucratif à ce type d'initiative. Les risques et bénéfices de la participation d'une entité sans but lucratif à une entreprise commerciale doivent être considérés avec soin.

Illustration : Une agence gouvernementale envisage de signer un contrat avec des consortiums qui proposent une solution tout-en-un pour développer les services d'eau et d'assainissement dans les zones défavorisées. Ces consortiums réunissent des entreprises privées et des organisations sans but lucratif qui assurent la conception, la construction et l'entretien des infrastructures ainsi que des activités de développement social et institutionnel pour la communauté.

SECTION 4 – Structurer les accords, étape logique du processus de partenariat

4.1 Facteurs déclenchants

La rédaction des accords de partenariat qui encadrent les projets d'eau et d'assainissement est en règle générale un processus complexe au cours duquel se confrontent les différentes aspirations et visions des parties impliquées. Plusieurs paramètres internes et externes peuvent provoquer la rédaction d'accords écrits (ce qui constitue souvent un signe avant-coureur de conflit potentiel). Pour les partenaires, il s'agit là d'un moyen d'identifier les intentions de chacun, de développer la notion de responsabilité mutuelle ou encore de mitiger les risques encourus. En prenant conscience des mécanismes en jeu dans la formalisation des relations avec leurs partenaires, ils comprendront d'autant mieux l'utilité des accords et dans quelle mesure ceux-ci peuvent optimiser leurs relations partenariales.

Facteurs internes

Au sein du partenariat, plusieurs facteurs déclenchants primaires sont généralement à l'origine d'une formalisation, dont :

Aspects culturels – Certaines organisations possèdent à l'évidence une culture de l'accord écrit. Les pratiques en vigueur dans le secteur privé (motivées par la volonté de mitiger les risques et les responsabilités) sont par exemple fondées sur ce principe. Dans le contexte des partenariats multi-sectoriels, les parties prenantes agissent de la sorte par méfiance vis-à-vis de leurs partenaires, et tentent ainsi de créer un terrain neutre ou de préserver certains avantages. Autre élément non négligeable, la présentation d'une documentation écrite aux instances dirigeantes encourage la participation active d'une institution à un projet. Enfin, des considérations d'ordre culturel liées au contexte géographique peuvent aussi jouer un rôle sur la façon dont on formule les accords. Dans certaines cultures, on attache par exemple une importance toute particulière à la poignée de main tandis qu'ailleurs l'existence d'un accord signé constitue un indicateur majeur de la légitimité de l'interlocuteur.

Allocation des ressources (personnel, fonds, en nature) – Autre point logique à partir duquel les partenaires décident de rédiger des accords, le moment où ils doivent allouer des ressources au projet. Plusieurs raisons peuvent alors motiver la nécessité de documenter ces contributions :

- une organisation veut s'assurer que sa contribution est reconnue ;
- une organisation veut s'assurer que les engagements informels faits par une organisation partenaire sont honorés ;
- un changement est intervenu dans la contribution attendue (personnel affecté, paiement, etc.) de la part d'une ou de plusieurs organisations, changement dont les partenaires souhaitent garder une trace écrite ; ou
- une organisation s'inquiète de l'insuffisance des contrôles exercés par l'un de ses partenaires et, dans les cas extrêmes, veut mettre un terme à la corruption en consignnant par écrit ses propres engagements (financiers), comment et dans quels délais ils seront utilisés.

Les accords doivent contribuer à la clarification des attentes des partenaires (avec des résultats et repères dans le temps) en échange de leur participation.

Nouveaux représentants ou introduction de nouveaux partenaires – L'arrivée de nouveaux partenaires constitue un moment tout à fait opportun pour détailler les mécanismes qui encadrent la prise de décision (ou en évaluer l'efficacité). Lorsque cette documentation fait défaut, les nouveaux représentants ou nouveaux partenaires peuvent chercher à infléchir les orientations du partenariat en contradiction avec les efforts préalablement menés – ce qui peut perturber ou remettre en question l'action des partenaires initiaux. Si, pour certains, le changement et de nouvelles influences sont bienvenus, la documentation permettra d'expliquer la logique qui a conduit à prendre telle ou telle décision par le passé. À l'inverse,

lorsque des changements relatifs aux modalités de fonctionnement sont pertinents, le fait de les consigner par écrit permet de clarifier les attentes de chacun.

Premiers obstacles rencontrés dans la mise en œuvre du projet – Les partenaires auront souvent recours à des supports écrits en cas de situation imprévue, ou pour faciliter la mise en œuvre de changements annoncés. Lorsque les activités de partenariat produisent des effets inattendus, les acteurs du projet souhaitent le plus souvent se concerter afin de décider comment gérer la situation. L'introduction d'une technologie nouvelle, la mauvaise gestion des attentes de la communauté, ou la publicité faite autour du projet, tout cela peut modifier les objectifs de chacun. De même, la crainte des procès en cas de retombées négatives du projet peut conduire les partenaires à consigner certains aspects par écrit.

Existence de points de repère ou d'échéances importantes – C'est dans l'urgence ou par opportunisme que des accords sont souvent signés, par exemple à l'approche d'un moment clé (changement de leadership ou de personnel, élections, etc.), moment où un certain palier ou certains résultats sont censés être atteints. Le développement d'un conflit peut également être à l'origine de certains documents (ou de la modification des accords existants).

Contre-performance – Lorsque l'un des partenaires ne produit pas les résultats escomptés, les autres parties prenantes s'efforceront en règle générale de consigner les engagements pris afin de rétablir la situation. Ce processus devrait permettre d'identifier la cause de la contre-performance.

Les exemples cités plus haut évoquent les facteurs négatifs qui incitent les partenaires à formaliser leurs relations. Des facteurs positifs peuvent également susciter le besoin de définir les engagements, les objectifs, les approches et les résultats obtenus. La réussite d'un projet peut par exemple motiver les partenaires pour documenter ou réviser leurs accords en vue d'institutionnaliser leur démarche, transposer le projet, étendre leur mandat pour répondre à une demande croissante, et/ou « breveter » leur approche.

Facteurs déclenchants externes

Bien qu'*a priori* moins nombreux, les facteurs externes exercent une influence non moins négligeable :

Pressions – Les demandes des usagers, des médias et des bailleurs de fonds constituent autant de pressions qui incitent les partenaires à formaliser et documenter leurs relations. Un accord écrit peut être utile pour gérer les attentes de la communauté tandis que la pression médiatique oblige les partenaires à agir de façon claire et transparente. Quant aux bailleurs et institutions qui financent les opérations, elles imposent en règle générale leurs propres normes et systèmes d'évaluation.

Chocs externes – Certains chocs externes, comme des élections ou des changements de personnel peuvent avoir un impact sur les activités du partenariat. L'adoption de nouvelles réglementations peut également affecter de façon significative les programmes pilotes, les choix techniques, les systèmes de médiation en cas de conflit, etc. qui se répercuteront à terme sur le partenariat. Une crise soudaine, une épidémie de choléra par exemple, peut inciter les partenaires à mettre en place de nouveaux systèmes en vue d'enregistrer les progrès obtenus et de documenter leur action. Les rencontres internationales enfin sont des occasions de médiatiser les activités de partenariat ; elles peuvent servir d'impulsion à l'établissement de protocoles clairs, notamment sur la façon dont s'effectue la communication externe du partenariat. (Voir Section 6.8)

Après avoir identifié les facteurs qui peuvent inciter les partenaires à traduire par écrit les liens qui les unissent, il faut également comprendre dans quelle mesure ils peuvent aussi

Conseil pratique

Lorsqu'ils se connaissent, les partenaires peuvent être tentés d'accorder une moindre importance à la formalisation de leurs accords mais il convient pourtant de rester vigilant. Une relation privilégiée entre individus ne signifie pas pour autant qu'il existe un accord profond et mutuel au niveau des organisations. Même si cela est le cas, l'existence d'accords formels et informels entre partenaires peut éviter de futurs conflits.

limiter la capacité des partenaires et du partenariat à faire face à l'évolution du contexte interne et externe.

4.2 Fonction des accords écrits

Lorsque se pose la question « Pourquoi formaliser le partenariat ? », la réponse la plus simple est que l'existence d'accords écrits constituera une base de référence importante en cas de conflit. Si cette réponse justifie à elle seule le temps et l'énergie consacrés à la rédaction d'un accord, quelle qu'en soit la forme, vient également s'y ajouter la notion de responsabilité : responsabilité morale (envers les autres partenaires) et obligations (par rapport aux objectifs du partenariat). Le processus est ainsi censé remplir plusieurs fonctions utiles :

Clarifier les enjeux – La formalisation des relations de partenariat permet de faciliter grandement la compréhension mutuelle des partenaires, et réduit d'autant les incertitudes liées au projet et les risques de conflit. Les partenaires sous-estiment souvent leurs différences d'opinion jusqu'au moment où les accords provisoires sont rédigés puis révisés. La transposition des idées et des points de vue par écrit nécessite une clarté qui fait souvent progresser la réflexion en vue d'optimiser le travail en commun.

Conseil pratique

Les partenaires doivent reconnaître que les accords écrits ne constituent qu'un aspect de la collaboration qui les unit. La qualité des relations dépend de nombreux autres facteurs (réciprocité, communication, convergence des objectifs, engagements parallèles, transparence, etc.). Aussi parfaitement rédigés soient-ils, les accords écrits ne peuvent se substituer à ces conditions garantes de la bonne santé du partenariat. Si la rédaction conjointe de cette documentation nécessite un travail supplémentaire, le processus engagé et les résultats ainsi obtenus renforcent souvent l'efficacité même du partenariat.

Garantir des négociations plus exhaustives et l'analyse des risques – La rédaction d'accords écrits permet parfois de mettre en lumière des aspects omis au départ. Les partenaires sont ainsi en mesure de poursuivre leurs négociations sur une base plus complète. Pour faire en sorte que les composantes essentielles des contrats soient intégrées à la version finale, on peut s'appuyer sur une check-list ou des documents types.

Professionnaliser les projets de développement – La documentation écrite participe à la professionnalisation voulue par les ONG et leurs partenaires des secteurs privé et public. Elle constitue une trace de l'entente entre les différents partenaires, donc une incitation à la transparence et à la responsabilité. Les aspects relatifs au contrôle et à l'évaluation du partenariat doivent également y figurer. Pour les partenaires (comme pour les autres parties intéressées), ceci permet de clarifier la démarche qui a abouti au choix de telle ou telle option, donc de mieux identifier les possibilités et les enjeux d'une transposition éventuelle (« gestion des connaissances »).

Constituer une base de référence pour les partenaires et les intervenants et organisations externes – Il peut arriver que l'on s'interroge sur la pertinence d'une action donnée. Il est alors plus utile de se baser sur la documentation écrite que sur les souvenirs des personnes impliquées dans les discussions pour trouver des éléments de réponse. Cet aspect revêt une importance toute particulière si les représentants d'une organisation ne sont pas les mêmes ou si de nouveaux partenaires intègrent le processus. La documentation est également utile aux organisations ou intervenants externes qui désirent entrer en interaction avec le partenariat.

Constituer la base des discussions pour de futures collaborations – Lorsque les partenaires envisagent d'intégrer davantage leurs activités ou de travailler plus étroitement ensemble, les accords existants peuvent être une base utile pour réfléchir à la forme que pourrait prendre cette future collaboration.

Agir comme levier pour obtenir l'aval de la hiérarchie – On accorde en règle générale plus d'importance aux activités qui sont documentées, notamment lorsque l'autorisation des dirigeants au plus haut niveau est requise. La présentation d'une synthèse des accords de

partenariat augmente donc les chances d'un véritable engagement de chaque organisation. L'organisation de cérémonies officielles à l'occasion de la signature des accords renforce également l'adhésion des dirigeants.

Préciser les modalités en cas de modification, de litige, de retrait et de dissolution du partenariat – Dans le cadre de relations partenariales, ces considérations – qui définissent comment les partenaires feront face au changement – sont au cœur des préoccupations de chacun. La résolution d'une crise, la fin d'une relation sont des situations particulièrement difficiles à gérer lorsqu'existent des tensions entre partenaires. En abordant ces aspects dès la formation du partenariat, on évite à l'un des partenaires de se positionner en tant que médiateur ou de faire des concessions inévitables voire inutiles. La négociation préalable des dispositions correspondant à ces différents cas de figures permet de guider les partenaires dans leurs démarches.

SECTION 5 – Apprendre à se connaître : les partenaires sont-ils compatibles ?

Les partenariats sont souvent conçus en vue de tirer profit des différences entre les acteurs présents, différences en termes de connaissances, de ressources, de capacité à influencer les autres, etc... qui sont non seulement attendues mais recherchées. Pourtant, si cette diversité apporte un plus au partenariat, elle peut rendre plus délicate sa gestion notamment lorsque les partenaires se connaissent peu. Ceux-ci doivent par conséquent consacrer du temps lors des étapes initiales pour apprendre à se connaître. Les négociations qui précèdent la signature des accords peuvent constituer un cadre propice à cette étape. Plusieurs aspects critiques doivent être considérés :

Motivations, points de vue et attitudes relatives au fait de travailler ensemble – Chaque partenaire doit comprendre dans quelle mesure il sera affecté par les activités de partenariat envisagées. Le projet participe-t-il à la réalisation de la vision et des objectifs de chaque partie prenante ? Les partenaires doivent notamment faire preuve de vigilance lorsque celui-ci implique un changement dans leurs activités, qu'il s'agisse d'un domaine nouveau ou marginal d'intervention (dans le cas par exemple où une ONG internationale spécialisée dans l'éducation participe à un projet d'alimentation en eau potable ou d'assainissement, ou encore lorsqu'une ONG intervenant au Vietnam en zone rurale décide de concentrer son action à Hanoï). Les partenaires concernés par de tels changements pourraient éprouver des difficultés à convaincre leur propre organisation qu'ils possèdent les compétences, les ressources et la crédibilité nécessaires aux activités proposées. Sans attendre d'eux qu'ils adhèrent pleinement à un ensemble de valeurs communes, il s'agit néanmoins d'identifier les points de friction qui pourraient se développer avec le temps.

Lorsqu'ils n'ont pas d'expérience préalable d'un partenariat ou simplement lorsqu'ils connaissent mal leurs partenaires potentiels, les acteurs du projet peuvent être tentés de tirer des conclusions simplistes sur leurs motivations, modes de fonctionnement et façon de prendre des décisions. Pour travailler de façon efficace, chaque partenaire doit au contraire acquérir une bonne compréhension des autres. Positionnement par rapport au risque, gestion des crises, mode de fonctionnement, degré de flexibilité, tous ces aspects – dont l'analyse fait souvent défaut au départ – sont souvent sources de déceptions et d'acrimonie futures.

1. **Définition des objectifs** – Quelle est l'importance des objectifs communs pour chaque partenaire ? Le partenariat (et ses objectifs) bénéficie-t-il de l'appui des cadres dirigeants ? Les objectifs de partenariat sont-ils en accord avec la mission et la vision à long terme de chaque partenaire ? La collaboration envisagée permet-elle d'augmenter l'impact des propres efforts de l'organisation ?
2. **Attitudes relatives au développement social** – Les partenaires ont-ils défini les concepts importants tels que « pauvreté », « besoins » et « demande » de façon identique ? Par exemple, les partenaires ont-ils des idées compatibles sur les causes et les effets de la pauvreté, l'approvisionnement en eau et l'assainissement, et les besoins et demandes des communautés locales ?
3. **Attitudes face au risque** – Dans le cadre du projet, tous les partenaires partagent-ils des points de vue compatibles sur ce qui est certain ou ambigu ? Ont-ils la même attitude vis-à-vis du risque ? L'un des partenaires est-il réticent à l'idée de prendre des risques ? Dans l'affirmative, comment cela affecte-t-il les relations de travail ?
4. **Capacité à investir davantage pour répondre aux besoins du partenariat** – Les partenaires ont-ils la patience et la volonté de consacrer de l'énergie au développement d'une relation basée sur la collaboration, d'investir davantage au fur et à mesure que le projet se développe en augmentant leur contribution aux ressources de base, en acceptant de s'en remettre à d'autres leaders et d'autres mécanismes de prise de décision qui ne sont pas fondés sur un modèle hiérarchique ?

Degré d'interdépendance – Le degré de dépendance qui caractérise les relations entre partenaires affecte largement la façon dont ceux-ci appréhendent le partenariat, le sérieux accordé aux documents signés et l'attention prêtée aux procédures d'arbitrage en cas de

problème. Les entreprises peuvent aisément mandater des consultants en développement social pour gérer différents projets au lieu d'entrer en partenariat. De même, l'État peut signer des accords contractuels pour les prestations requises sans consacrer un effort particulier à la construction d'une relation partenariale. L'interdépendance est donc fonction du choix dont dispose le partenaire (« *Suis-je en mesure de travailler avec quelqu'un d'autre si j'estime que nous ne sommes pas compatibles ?* ») et de l'urgence dans laquelle doit s'accomplir le projet en question (« *Ai-je le temps d'envisager d'autres options ?* »).

Souvent, dans le cas des projets d'eau et d'assainissement, le choix peut être limité du simple fait que l'un des partenaires – qu'il s'agisse d'une ONG, d'une agence gouvernementale ou d'un opérateur privé de l'eau – constitue le seul choix envisageable ou réaliste, voire le seul candidat dans une communauté donnée. Dans d'autres cas, un partenaire peut avoir le choix tandis que les autres ne l'ont pas. Lorsqu'ils n'ont pas le choix, les partenaires peuvent se montrer plus exigeants sur la formulation des accords régissant leurs relations. Enfin, ceux qui « choisissent » de travailler ensemble peuvent opter pour un cadre relationnel moins formel.

Les effets d'une forte interdépendance conjuguée à des priorités profondément divergentes peuvent être extrêmement négatifs sur les relations entre partenaires et le bon fonctionnement de leurs activités. Très schématiquement, les prochaines échéances électorales peuvent constituer par exemple une préoccupation majeure des partenaires institutionnels tandis que le secteur privé se focalisera plutôt sur la prochaine assemblée générale des actionnaires. Pour une association communautaire enfin, des facteurs saisonniers ou liés au cycle de financement pourraient dicter les termes qui conditionneront l'avancée du projet sur le terrain. Lors des négociations qui précèdent la signature des accords, les parties prenantes doivent par conséquent trouver les moyens de faire coïncider ces échéances non compatibles.

1. **Libre choix** – Les partenaires ont-ils le choix de participer ou non, ou de poursuivre leur participation au partenariat ? Dans quelle mesure les différentes organisations dépendent-elles de leurs partenaires pour atteindre les objectifs du partenariat ?
2. **Délais** – Les partenaires partagent-ils un point de vue similaire ou compatible sur l'urgence d'atteindre les objectifs fixés ?

Transparence et liberté d'information – Les partenariats doivent déterminer de façon pragmatique qui a besoin de quelle information pour atteindre le but fixé. Le manque de transparence à propos des données financières constitue semble-t-il le point le plus délicat (qui perçoit quelle somme pour en faire quel usage ?). Les relations de partenariat étant par nature évolutives, donc en constante négociation, l'accès à l'information devient également un enjeu stratégique lorsque le timing est un facteur critique du processus.

Le terme « transparence » est communément employé par les acteurs du développement, avec des définitions très variées. Pour certains observateurs, une transparence pleine et entière est tout à fait irréaliste. Notre propre recherche sur les collaborations multi sectorielles montre que – bien qu'un partage plein et entier de l'information soit rarement envisageable – il est important que les parties prenantes s'engagent aussi ouvertement que possible dans leurs relations partenariales. En général, ceux-là mêmes qui ont tendance à retenir l'information entrent en conflit plus fréquemment que ceux qui font preuve d'ouverture.

1. **Accès à l'information** – De quelle information les partenaires ont-ils besoin pour atteindre les objectifs du partenariat ? Si elles n'étaient pas divulguées, quelles informations pourraient affecter ou détruire la relation ?
2. **Contrôle financier** – Les partenaires partagent-ils les mêmes idées en matière de gestion financière et d'obligation de rendre compte ? Partagent-ils une vision

Conseil pratique

Il n'est ni réalisable ni souhaitable d'attendre des échanges complètement transparents. La meilleure approche consiste plutôt à créer un climat propice à un dialogue constructif, en partageant le contrôle financier des opérations et en s'opposant fermement à la corruption.

commune sur les normes comptables (procédures et précision des comptes) ? Ont-ils des opinions compatibles sur leurs responsabilités vis-à-vis des bailleurs de fonds ?

Légitimité, capacité et influence – Dans un contexte actuel propice à la concertation multi-partite, on accorde une importance croissante à la légitimité et à l'obligation de rendre compte des différents acteurs impliqués dans le processus. Pour ce faire, ils doivent être en mesure de se positionner, de connaître leurs ressources et leurs capacités, et d'en faire autant pour leurs partenaires. L'équilibre des pouvoirs au sein du partenariat peut dépendre de la valeur donnée aux contributions et aux risques pris par chacun. Les accords doivent enfin définir clairement les mécanismes prévus en cas de conflit (voir Sections 6.9 et 6.10 ci-dessous).

1. **Légitimité** – Est-ce que chaque partenaire possède la capacité organisationnelle suffisante pour remplir le rôle envisagé ? Le statut officiel d'ONG/organisme caritatif/société est-il nécessaire à ce projet ? Est-ce que chaque partenaire dispose vraiment du pouvoir de représentation ou du mandat qu'il prétend détenir ? Existe-t-il une asymétrie dans la structure des organisations qui pourrait affecter leur mode de collaboration ?
2. **Ressources** – Les partenaires sont-ils en mesure de répondre aux engagements probables, voire de les dépasser face à des enjeux nouveaux et peut-être inattendus (augmenter les ressources financières ou affecter des personnels supplémentaires au projet) ?
3. **Évaluation des contributions des partenaires** – Comment évaluer les contributions de chaque partenaire et gérer l'inégalité des pouvoirs ? Existe-t-il un risque que des entités moins importantes et moins influentes soient sous-évaluées ou ignorées ? Les partenaires seront-ils suffisamment armés pour se rendre mutuellement responsables de leurs actions ?

Section 6 – Quels éléments inclure dans la documentation ?

6.1 Construire des partenariats robustes et flexibles

Dans un contexte extrêmement changeant, les partenariats comportent en règle générale l'avantage de la flexibilité tout en étant dotés d'une structure suffisamment robuste pour relever des défis complexes. Ces deux caractéristiques sont d'autant plus susceptibles d'être présentes dans un partenariat où :

- les rôles et les limites sont clairement définis, la flexibilité étant encouragée à l'intérieur de cette répartition ;
- les responsabilités sont globalement précisées (qui fait quoi, quand) ;
- il existe une approche axée sur la gestion collective des conflits, les partenaires admettant l'idée que les circonstances sont susceptibles de changer ;
- il existe une reconnaissance mutuelle des contraintes et opportunités auxquelles font face les organisations partenaires ;
- un calendrier précis est établi ou bien des réunions sont organisées à intervalle régulier pour traiter des questions liées à la mise en œuvre des projets, en impliquant le cas échéant les cadres dirigeants des organisations partenaires ;
- des systèmes d'évaluation précis sont mis en place. Ils permettent de réviser si nécessaire les objectifs, en allouant de nouvelles ressources ou en faisant appel à de nouveaux partenaires ; et
- des procédures concrètes sont prévues en cas de conflit, de besoin d'arbitrage ou de retrait du partenariat, afin d'assurer la protection des partenaires et de créer un climat de confiance.

L'objectif des accords de partenariat consiste en partie à créer ces conditions.

Sont abordés dans les sections suivantes différents points autour de la formulation des accords – à partir des clauses habituellement incluses dans ce type de documentation – en vue de faciliter le processus de familiarisation et de négociation qui accompagne la mise en œuvre de relations partenariales à la fois robustes et flexibles.

6.2 Pourquoi constituer un partenariat ? Le cadre initial

Les accords de partenariat structurent les relations entre les différents acteurs impliqués et répondent à différents besoins :

- optimiser ou garantir la réussite d'un projet (conformité au contrat) ;
- mitiger les risques (« contrat » social permettant d'intervenir) ;
- favoriser l'expérimentation et l'innovation autour de produits et de services ; et/ou
- influencer les « règles du jeu » (créer de nouveaux processus qui alimentent les politiques et informent les décideurs).

Tout partenariat constitué autour des services d'eau et d'assainissement peut regrouper divers acteurs : agences gouvernementales et municipales, organisations à but non lucratif ou communautaires, entreprises, bailleurs de fonds, etc. Chaque participant est susceptible d'envisager la relation de partenariat sous un angle légèrement différent. Les points de vue peuvent également varier au sein même des organisations partenaires⁷.

⁷ Par exemple, au sein de l'organisation partenaire à but non lucratif, l'équipe chargée du programme ou des opérations attend des résultats concrets ; le service financier cherche à minimiser les risques tandis que le service marketing vise à offrir des produits et services nouveaux et innovants. Quant à l'équipe chargée du plaidoyer, elle tente d'influencer les pratiques du secteur.

Les accords de partenariat doivent réussir à exprimer les objectifs de chacun tout en respectant ces différentes logiques d'intérêt. Toute tentative de formulation d'une vision commune est vouée à l'échec, et résulterait en un texte si dilué à l'issue des négociations qu'il en serait vidé de son contenu. Il est cependant essentiel d'arriver à un terrain d'entente sur la nature du projet (construction de 400 points d'accès à l'eau potable dans une communauté donnée, construction d'un dispensaire, etc.)

On doit faire preuve d'une grande prudence dans l'utilisation de termes ambigus pour exprimer des concepts importants. Dans l'expression de sa mission globale, le partenariat peut faire référence à « la mise en œuvre de services d'eau et d'assainissement durables » en sachant que le mot « durable » peut ici être interprété de différentes manières.

Recommandation relative à la rédaction des clauses de départ – La définition précise des objectifs de partenariat peut servir de cadre à l'interprétation de tous les autres éléments de la documentation.

Conseil pratique

Il est parfois difficile d'arriver à un consensus sur la définition des objectifs. Certains partenaires préfèrent définir d'abord les modalités opérationnelles – en établissant un code de conduite ou une charte qui précise les règles de participation aux débats. On court dans ce cas le risque d'élaborer des documents d'une généralité telle qu'ils seraient quasiment dénués de sens. Un exemple de « Code de conduite » est proposé dans le présent rapport.

Exemple n°1 de clause pour la rédaction d'accords de principe ou l'échange de lettres:

« [Nom du programme] a pour mission la création d'un réseau réunissant [Noms des participants] dont les objectifs sont définis comme suit : (i) effectuer une évaluation exhaustive des besoins en services d'eau, d'assainissement et d'éducation sanitaire (« Besoins ») des communautés comprenant [Nom du lieu], (ii) développer des plans à long terme pour répondre aux Besoins (« Plan ») en détaillant les coûts induits et le processus de mise en œuvre, et (iii) mener des activités d'éducation, de plaidoyer et de collecte de fonds destinés à la réalisation des plans établis. [Nom du Programme] a prévu de finaliser et de publier son évaluation préalable au plus tard le [date] et de finaliser et publier son Plan au plus tard le [date]. [Nom du programme] s'attachera par la suite à guider l'exécution et effectuer les révisions nécessaires au Plan et aux Besoins, selon les termes précisés dans le présent document. »

Exemple n°2 de clause pour la rédaction des accords de principe ou l'échange de lettres:

« L'objectif de [Nom de l'alliance] de [lieux ou nom des communautés] est d'obtenir, de gérer et d'utiliser des fonds supplémentaires grâce à un partenariat public-privé. [Nom de l'alliance] apportera une contribution durable et significative à la satisfaction des besoins en eau et en assainissement de la communauté. [Nom de l'alliance] réduira de ce fait l'incidence des maladies d'origine hydrique et contribuera à la réduction de la pauvreté dans le cadre des Objectifs du Millénaire pour le Développement. Bien que les objectifs des parties prenantes et de [Nom de l'alliance] puissent évoluer avec le temps, ils sont actuellement définis comme suit :

- Promouvoir, encourager, développer et soutenir les efforts entrepris pour créer [Nom du partenariat] ;
- Permettre et encourager les actions d'éducation destinées à sensibiliser le public et le gouvernement aux besoins des communautés de [Nom des quartiers ou communautés concernées] en matière d'eau et d'assainissement ;
- Solliciter, collecter et recevoir des fonds ou tout autre soutien pour contribuer au développement de [Nom du partenariat] ;
- Participer à des rencontres publiques, ateliers et conférences susceptibles d'appuyer ces besoins éducatifs et liés à la collecte des fonds ;
- Concevoir et établir une structure légale adaptée permettant d'encadrer la mission et les objectifs de [Nom de l'alliance] et ;
- Remplir toute autre fonction pour l'avancement des objectifs précédemment cités.

Les membres de [Nom de l'alliance] énoncent dans le présent document leurs objectifs spécifiques, les modalités de gestion de leurs activités communes ainsi que les mécanismes leur permettant de répondre au contexte évolutif dans lequel ils opèrent.

6.3 Qui sont les partenaires ?

La prochaine étape consiste à définir qui fait partie du partenariat, qui représente chaque partenaire (et à quel titre), et quels sont les engagements pris par chacun. Cette réflexion peut mettre au jour de nouvelles questions importantes qu'il est préférable d'identifier avant que des conflits ne surviennent. Les points abordés ci-dessous constituent autant d'interrogations auxquelles doit répondre chaque partenaire à ce stade du processus.

La capacité d'un partenariat à entreprendre un projet ou programme donné pourrait être réduite par l'exclusion d'un acteur potentiel, un acteur peut-être nécessaire à la réalisation de l'objectif de partenariat ou qui serait en mesure de bloquer le projet s'il n'était pas impliqué dès le départ. À l'opposé, l'intégration de nouveaux partenaires peut accroître la capacité opérationnelle mais les partenaires doivent évaluer les risques et bénéfices associés au fait d'augmenter le nombre des parties prenantes. Si de petites structures peuvent se montrer plus efficaces, l'intégration ultérieure de nouveaux partenaires peut aussi se révéler plus délicate.

1. **Identification des parties prenantes** – Qui est exclu des débats ? Leur participation permettrait-elle de favoriser l'atteinte des objectifs du partenariat ? S'ils sont exclus du processus, quelle pourrait être leur influence sur le projet de partenariat ? Seraient-ils prêts à faire partie du processus s'ils y étaient invités ?
2. **Mécanismes de réévaluation de la participation** – Quel est moment le plus opportun au réexamen de la participation des différents acteurs au partenariat ?

Recommandation relative à l'identité des partenaires – Une liste qui précise le nom de tous les participants indique clairement qui s'est engagé à participer au programme.

Exemple de clause pour la rédaction des accords de principe ou l'échange de lettres :

« Les membres fondateurs de [Nom de l'alliance] et les signataires du présent accord non contractuel sont :

[Nom de l'organisation n°1]

[Nom de l'organisation n°2]

[Nom de l'organisation n°3]

[Nom de l'organisation n°4]

Par la signature du présent document non contractuel, chaque partie confirme qu'elle est habilitée à prendre cet engagement, et qu'elle a pris les dispositions adéquates en termes de temps, de ressources et de personnel nécessaires, en vue de mener à bien les activités envisagées par [Nom de l'alliance] ».

6.4 Représentation des organisations au sein du partenariat

Les activités quotidiennes et la bonne marche du partenariat dépendent de la capacité des individus qui représentent chaque organisation partenaire, les « représentants ». Leur sélection peut s'avérer aussi cruciale que celle des partenaires institutionnels.

Tennyson résume très justement les difficultés associées à ce rôle ; il décrit la façon dont les délégués se trouvent souvent dans :

« ...la situation peu enviable de [devoir] parler au nom de leur propre organisation avec force conviction, en sachant qu'ils ne disposent peut-être que d'un appui minimale ou à court terme, ... tout en devant défendre le partenariat avec vigueur en interne même si les progrès sont lents et les bénéfices pour l'organisation incertains. ⁸ »

Les délégués doivent s'assurer qu'une concertation suffisante a eu lieu dans leur propre organisation. Chaque point de vue est en effet légitime et les débats internes renforceront la participation au partenariat.

1. **Compétences** – La/le représentant possède-t-il les connaissances et la perspective nécessaires pour orienter le projet ? Quelle est sa capacité à communiquer de façon efficace avec les autres partenaires ?
2. **Localisation** – Au sein de son organisation, travaille-t-il/elle dans le service le plus adapté à la réalisation des tâches à accomplir ? Les délégués se situent-ils plus ou moins au même niveau hiérarchique au sein de leurs organisations respectives ? Dans le cas contraire, cela a-t-il (aura-t-il) une importance, notamment en matière d'autorité pour prendre des décisions au nom de l'organisation de tutelle ?
3. **Mandat et soutien** – Est-il/elle écouté ? Bénéficie-t-il/elle de l'aval de ses supérieurs ? Dispose-t-il/elle de mécanismes d'arbitrage si des difficultés surviennent ?
4. **Motivation** – Quel est son degré de motivation vis-à-vis du partenariat ? Des projets ? Peut-il/elle assumer le rôle de « porte-drapeau » du projet dans son organisation ?

Recommandation relative à la rédaction des clauses traitant de la nomination des représentants – Il convient de sélectionner avec soin la personne la plus à même de représenter chaque partie prenante dans le partenariat.

Exemple :

« Dans le cadre du programme de collaboration [Nom du programme] pour l'eau et l'assainissement, [nom du délégué] représentera [Organisation A], [nom du délégué] représentera [Organisation B], et [nom du délégué] représentera [Organisation C], (collectivement et individuellement les « Représentants »). Pour faire en sorte que les réunions relatives au programme soient productives, chaque Représentant aura consulté la documentation distribuée préalablement et organisera son emploi du temps de façon à se libérer pour y assister. Chaque représentant sera habilité à participer au programme par l'organisation qu'il/elle représente. »

6.5 Obligations et responsabilité morale

Dans certaines juridictions, la création d'un partenariat a deux conséquences : (a) chaque partenaire est légalement responsable des actions des autres partenaires (y compris en cas d'accident, de dommages corporels ou de dettes) ; et (b) chaque partenaire est autorisé à prendre des engagements au nom du partenariat. Dans d'autres cas, le cadre juridique autorise la création de

Les représentants des organisations partenaires

De nombreux facteurs peuvent influencer le comportement des délégués chargés de représenter leur organisation au sein d'un partenariat. Le poste qu'ils occupent et leurs activités au sein de leur propre structure en sont deux aspects déterminants. On trouvera donc différents profils : la collaboratrice récemment recrutée, désireuse de prouver sa capacité à innover, ou au contraire à intégrer la culture de l'organisation ou le cadre proche de la retraite, qui souhaite se retirer discrètement. Il peut s'agir d'une employée complètement débordée, chargée de gérer ce partenariat parmi 20 autres, ou – à l'inverse –, ce partenariat représente 80 % de sa charge de travail donc elle y consacre tout son temps en sachant que sa réputation dépend de la réussite du projet. Le représentant peut enfin avoir été à l'origine du processus, donc être très motivé ou, au contraire, se voir confier le projet par quelqu'un d'autre au sein de l'organisation et se sentir moins concerné.

Il peut être utile de favoriser le développement de relations privilégiées entre les représentants afin de dissiper des tensions qui pourraient s'accumuler inutilement. Si votre homologue sait que vous êtes inondé de travail à l'approche d'une réunion, il sera peut-être plus compréhensif et conciliant lors des débats.

⁸ Tennyson, R. *Institutionalising Partnerships: Lessons from the Front Line*. IBLF: Londres (2003, p5) (www.iblf.org)

partenariats informels – sans nécessité de légaliser les accords. Ailleurs, une organisation sera considérée dans certaines juridictions comme « partenaire », donc responsable des actions des autres partenaires, du simple fait d’avoir effectué des déclarations verbales ou écrites laissant entendre qu’elle participe à un partenariat.

Au-delà de la description des modalités pratiques de gestion du partenariat et de l’expression d’une mission commune articulée autour d’objectifs précis, les partenaires trouvent parfois utile d’explicitier leur devoir de loyauté (envers leurs partenaires) et leurs obligations (par rapport aux objectifs du partenariat), deux aspects inhérents à cette forme de collaboration. Ces dispositions peuvent être incluses dans des accords formels et informels et ne sont pas toujours considérées comme nécessaires par les partenaires.

Les relations de partenariat doivent logiquement être fondées largement sur la réciprocité. Dans le cadre d’un partenariat au sens légal du terme, celle-ci se traduit notamment par :

- le droit de participer à la gestion
- la transparence dans les processus internes et externes
- la responsabilité mutuelle

Les partenaires impliqués dans un accord multi-sectoriel peuvent décider d’inclure l’essentiel des composantes qui caractérisent un partenariat dit « légal » sans pour autant les adopter dans leur globalité. Que leur action relève d’un cadre associatif, contractuel ou résulte de la création d’une personne morale distincte, il leur revient de préciser leurs engagements dans la documentation.

Ces modalités seront fonction de la nature du partenariat établi. S’il s’agit d’une association, on peut inclure un « Code de conduite » dans le règlement intérieur afin d’encourager des relations basées sur la réciprocité et la participation – qui sous-tendent la notion même de « partenaire ». Si une nouvelle entité est créée, des termes similaires peuvent être intégrés aux clauses et dispositions adoptées par le conseil d’administration.

Recommandation relative à la formulation des obligations légales – Pour ne pas être qualifiées de « partenaires » au sens juridique du terme, les parties prenantes doivent faire en sorte de ne pas se présenter en tant que telles, tant au sein de leur alliance que dans leurs relations extérieures. Elles doivent éviter de prendre des engagements communs, et veiller à ce que les accords précisent clairement le fait qu’ils ne sont pas partenaires. Une formule à cet effet, comme celle qui est proposée ci-dessous, devra dans ce cas être systématiquement incluse :

Le présent document ne comporte aucun élément indiquant l’intention de former un partenariat, une coentreprise, ou de s’engager dans une relation contractuelle ou tout accord similaire.

Recommandation relative aux obligations morales – Il s’agit de rappeler ici l’engagement des partenaires à agir de façon loyale et responsable envers le partenariat et ceux qui y participent.

Exemple de clause :

« Bien que les membres de [Nom de l’alliance] aient décidé de ne pas se constituer en tant que partenariat au sens légal du terme, ils s’engagent individuellement à mener les activités de [Nom de l’alliance], dans le respect des objectifs de [Nom de l’alliance] et des besoins des autres membres. Tant qu’elle sera membre de [Nom de l’alliance], chaque partie s’engage à agir de façon

« Nous sommes partenaires mais n’avons pas vraiment d’obligations légales les uns envers les autres. »

Si les partenaires peuvent éviter certaines responsabilités légales (devoir de loyauté et obligations), ils sont néanmoins liés par une responsabilité morale. On s’attend en règle générale à ce que les partenaires fassent preuve du même degré de loyauté envers les autres et envers le partenariat qu’ils ne le feraient dans leurs propres activités.

loyale envers [Nom de l'alliance] et ses autres membres. Cette obligation de loyauté n'a pas pour intention de limiter les autres activités des membres. Les relations formées dans le cadre de [Nom de l'alliance] sont au contraire basées sur la collaboration, et non exclusives. Par conséquent, chaque membre est libre de poursuivre indépendamment tout autre projet sans obligation aucune vis-à-vis des autres membres de [Nom de l'alliance]. »

Exemple

Code de conduite régissant les relations au sein de l'Association [Nom]

Au service des objectifs de l'Association, et pour preuve de notre engagement à entretenir des relations saines et transparentes, nous adoptons le Code de conduite suivant :

Activités communes

- Nous ferons preuve de la plus grande intégrité dans nos relations de travail
- Dans le cadre des activités de l'Association, nous agirons avec loyauté envers l'Association et ses Membres.
- Nous mènerons le travail de l'Association avec caution et professionnalisme.
- Nous admettons que des conflits sont susceptibles de survenir. Nous adopterons une attitude bienveillante en vue de dissiper les malentendus et participerons à leur résolution sans acrimonie. Nous ne laisserons pas les désaccords gagner en intensité mais veillerons à exprimer nos points de vue dans le respect de l'autre afin de trouver une issue rapide et équitable.
- Nous éviterons les conflits relatifs au statut de tel ou tel Membre et veillerons à traiter tous les Membres de façon égalitaire.
- En tant que partenaires égaux, les Membres ne chercheront pas à imposer une décision ou forcer l'engagement d'un autre Membre. Nos relations de travail seront basées sur la concertation et la volonté commune d'atteindre les objectifs fixés.

Communication honnête et respect des engagements

- Nous partagerons librement l'information relative aux activités communes et ne retiendrons pas d'information sans apporter de solides justifications.
- Nous honorerons les délais fixés en accord avec les autres Membres pour mener les opérations de l'Association. Nous participerons aux réunions en toute bonne foi et adhérerons au programme décidé en commun.
- Nous travaillerons ensemble en tant que partenaires, en communiquant de façon honnête et en faisant preuve de flexibilité.
- Nous exprimerons librement notre point de vue – favorable ou défavorable – à propos des sujets abordés par les Membres.
- La documentation de l'Association sera librement accessible à tous les Membres.

Prise de décision

- En accord avec les autres dispositions de l'Association en matière de prise de décision, nous ferons en sorte de consulter tous les Membres avant de prendre des décisions importantes. Ce faisant, nous serons attentifs à leurs points de vue et nous aiderons mutuellement à atteindre nos objectifs communs.
- Nous respecterons les intérêts légitimes de tous les Membres et choisirons nos activités de façon à contribuer à l'avancement des objectifs de l'Association sans demander à nos Membres de compromettre leurs intérêts vitaux.

Source: adapté par J McMahan d'après *Rule of Reason* de Milton R Wessel (1976), *The Art of Negotiation* de Howard Raiffa (1982) et *How Nations Negotiate* de Fred Ikle (1987).

6.6 Définition des activités de partenariat

Mise en œuvre – Les partenariats poursuivent différents objectifs, dont certains sont tangibles et quantifiables (les raccordements au service d'eau par exemple), tandis que d'autres le sont moins (nouvelles approches ou changement de politique). Exercice parfois difficile, la formulation des objectifs constitue néanmoins un outil inestimable pour éviter de futurs malentendus. Plusieurs questions doivent être posées :

1. **Les phases du partenariat** – Peut-on définir clairement les différentes étapes du projet de partenariat ? Si tel est le cas, quel est le format le plus adapté ? Dans le cas contraire, quels paramètres peuvent être confirmés ?
2. **Résultats** – Pour promouvoir la flexibilité et la créativité tout en maintenant une logique d'évaluation, est-il préférable de définir les intrants (mètres cubes de ciment ou canalisations de x mm de diamètre), les quantités réalisées (nombre de robinets) ou les effets obtenus (amélioration de l'état de santé des ménages)? Si les résultats sont plus difficilement quantifiables, les partenaires peuvent-ils se mettre d'accord sur un certain nombre d'effets escomptés plutôt que sur les intrants ? Est-il rentable de mesurer de tels résultats ?
3. **Flexibilité** – Comment intégrer au mieux la réactivité face à un contexte changeant ? Quel niveau de variation est-il raisonnable d'autoriser ? Comment se mettre d'accord à ce sujet au fur et à mesure que le partenariat se développe ?

Répartition des tâches et des obligations – Les partenaires se répartissent souvent très tôt les rôles et responsabilités. S'ils se réunissent en premier lieu sur la base des synergies et de l'union de leurs compétences, les partenaires doivent veiller à réévaluer fréquemment leurs perceptions des différents rôles et responsabilités. En matière d'eau et d'assainissement par exemple, les partenaires du secteur public, du secteur privé et de la société civile interviennent en théorie suivant un scénario relativement connu. L'expérience du BPD montre pourtant qu'en pratique, cette répartition relativement simple ne perdure pas : la distribution prévisible du départ ne correspond plus vraiment à la réalité au bout d'un certain temps. Par conséquent, bien que l'on répartisse précisément les fonctions de chacun au moment où se décident les objectifs de partenariat, il est important de doter ce dernier d'une flexibilité suffisante pour répondre à l'évolution du contexte, des compétences, des risques et des responsabilités.

1. **Répartition des tâches** – La documentation précise-t-elle clairement qui est censé faire quoi ? Par exemple, s'il est prévu que certaines clauses relatives à la jouissance ou à l'accès aux services soient abandonnées, qui prendra de telles décisions ? Si les tâches n'ont pas encore été réparties dans le détail, comment en décidera-t-on ultérieurement ? Avec quelle fréquence et selon quelles modalités les perspectives des différents partenaires seront-elles réévaluées ?
2. **Ressources** – Tous les partenaires disposent-ils des ressources suffisantes pour assumer leurs responsabilités ? Si celles-ci font défaut, comment combler et gérer le déficit ? Qui peut accéder aux ressources du partenariat ? Comment gérer les changements en cas de décaissement tardif ?
3. **Délais** – Sont-ils raisonnables pour tous les partenaires ? Que se passe-t-il si l'on doit revoir les délais ?

Recommandation relative à la formulation des engagements des participants – La description des tâches à effectuer, leur répartition entre les parties prenantes, les ressources et les délais y afférents constituent des éléments clés des accords signés. Dans un contrat de services type, ce descriptif forme l'essentiel de la documentation (peuvent être inclus par exemple des métrés, des plans, des clauses contractuelles spécifiques, etc.). Dans un partenariat aux objectifs peut-être moins tangibles, la formulation de cette section peut se révéler plus problématique. C'est à ce stade que toute ambiguïté à propos de la « Définition des objectifs de partenariat » doit être levée. S'il n'est pas possible d'être explicite, il convient de définir les conditions qui encadreront les futures négociations relatives aux résultats.

Conseil pratique

Pour certains, un accord comporte par définition des obligations ; il est non négociable et sert de base à l'évaluation des performances. Pour d'autres, il s'agit d'un point de départ flexible en vue de poursuivre les négociations. On associe souvent la première approche aux traditions juridiques anglo-saxonnes et la seconde au code Napoléon pourtant les différences entre les deux ne sont pas si marquées. Il est en revanche important que les partenaires s'accordent sur la nature des documents et sur la marge de négociation offerte.

6.7 Gouvernance du partenariat

Les partenariats multi-sectoriels adhèrent rarement aux modèles hiérarchiques ou structures de gestion traditionnelles. Pour compenser cet aspect, des accords précis doivent être négociés dès le départ. Les organisations partenaires font cependant fréquemment l'erreur de décider de la structure de gestion ou des modalités de participation avant même de déterminer les objectifs du partenariat et quels pourraient en être les acteurs légitimes. Des comités de pilotage sont constitués et les règles gouvernant la prise de décisions établies (souvent dans le but d'obtenir l'adhésion) avant que les partenaires soient convaincus d'avoir une réelle contribution à apporter (ou, plus vraisemblablement, que les autres partenaires ont une contribution réelle à apporter).

La prise de décisions

De nombreuses décisions relatives aux objectifs, à l'ampleur des activités, aux tâches, aux différentes options pour l'allocation des ressources, etc. doivent être prises au début du partenariat. Les partenaires apprennent tout juste à se connaître et une idée de la répartition des tâches commence à se dessiner (qui devrait logiquement faire quoi). À mesure qu'ils s'investissent dans des activités communes et interagissent, et que le partenariat commence à « faire des choses » et construit des liens avec l'extérieur, la prise de décision gagne en complexité, la plupart des partenaires étant de plus en plus directement concernés par l'issue des décisions prises en commun.

Point pratique

Les partenaires doivent déterminer les principaux objectifs et modes opératoires avant de s'intéresser en détail aux questions de gestion. Ils doivent prendre acte du fait que les décisions ne se prennent pas partout de la même manière. Les représentants sont susceptibles de devoir rendre compte de leurs décisions tant en interne – au sein de leur propre organisation – qu'en externe auprès de leurs homologues du partenariat. Des conflits pourraient survenir si les mécanismes en jeu diffèrent selon les cas. Les partenaires doivent par conséquent se mettre d'accord sur les modalités qui gouvernent la prise de décisions et leur mise en œuvre.

Avec le temps, le processus de familiarisation fait parallèlement évoluer les relations entre les acteurs, des relations qui se basent un peu moins sur des idées reçues (« toutes les ONG/ entreprises/ agences gouvernementales se comportent forcément de cette manière ») et un peu plus sur une compréhension réciproque.

Si des mécanismes précis gouvernant la prise de décisions doivent être négociés suffisamment tôt, ils doivent être fondés sur le développement d'une approche collégiale plutôt que sur une série de règles très strictes. Avec le temps, ce processus est censé gagner en efficacité.

Les décisions peuvent être prises notamment :

- à la majorité – les partenaires votent les décisions importantes et respectent la règle de la majorité. Autre option : les décisions doivent être prises par un nombre défini de partenaires ou de leurs représentants. Dans ce cas, le poids de chaque vote peut être pondéré, ce qui implique alors la prise en compte des risques perçus ou réels pour chaque partenaire ;
- par consensus général – les partenaires doivent obtenir un consensus à l'unanimité pour entériner une décision (selon certains observateurs, les décisions obtenues ainsi « au plus petit dénominateur commun », perdent en efficacité) ;
- par consensus majoritaire – sans obtenir un consensus général, les participants sont d'accord pour prendre les décisions basées sur le plein accord d'une large majorité et la possibilité pour les membres restant « d'accepter la décision ».

Plusieurs modes de gouvernance peuvent être envisagés :

- Comité de pilotage – les membres délèguent une partie de leur pouvoir au comité de pilotage, un comité restreint mais néanmoins représentatif du groupe dans son ensemble ;
- Délégation de pouvoir – les partenaires décident des conditions spécifiques dans lesquelles un partenaire peut se faire représenter par un autre ou le mandater pour remplir certaines fonctions ;
- Présidence et Secrétariat alternés – Les fonctions relatives à la prise de décisions et au Secrétariat sont dans ce cas partagées entre tous les membres du groupe. Ce système encourage la responsabilité et la transparence et renforce l'adhésion des partenaires

aux décisions ainsi obtenues.

Les partenaires doivent s'interroger en outre sur les points suivants :

1. **Le mode de gouvernance** – Quelle est la nature de l'instance chargée de prendre les décisions ? Qui pilote ce processus ? Les partenaires sont-ils satisfaits du degré de formalité (ou d'absence de formalité) qui anime le partenariat ?
2. **Les décisions au sein du partenariat** – Sur quelle base sont prises les décisions ? Est-ce que le niveau de risque encouru par chaque partenaire est pris en compte ? Les partenaires sont-ils en accord au sujet des questions devant faire l'objet d'une décision partenariale ?
3. **Les décisions prises individuellement par les partenaires** – Comment les partenaires prennent-ils leurs décisions au sein de leur propre organisation ? À quel rythme les décisions se prennent-elles (certaines organisations sont-elles plus rapides tandis que d'autres prennent le temps de débattre longuement) ? Certaines organisations opèrent-elles selon un mode plus hiérarchique que d'autres qui privilégient la consultation ?

La communication entre partenaires

Il s'agit là d'un aspect essentiel au bon fonctionnement du partenariat. Toute aussi vitale est la communication entre les individus directement impliqués dans le partenariat et leur échelon supérieur – dont l'implication personnelle et la connaissance des accords peuvent être plus limitées. Il suffit pour cela de mettre en place une procédure simple qui prévoit une évaluation régulière du programme et des réunions à l'ordre du jour standardisé pour faire en sorte que les points importants soient abordés. Les réunions « opérationnelles » devront traiter au minimum des questions suivantes :

- ressources (accès et utilisation),
- partenaires (état actuel, demandes d'intégration ou de retrait du partenariat),
- modifications opérationnelles,
- perception externe du partenariat, et
- problèmes potentiels à venir.

Quant aux réunions menées à l'échelon supérieur de management, elles devront inclure également les questions relatives aux personnels et à l'évaluation externe du partenariat par les différentes parties prenantes.

1. **Besoins en information** – Les partenaires ont-ils clairement identifié la nature de l'information à communiquer ? Avec quelle fréquence ? À qui sera-t-elle destinée ?
2. **Systèmes de communication** – Les partenaires disposent-ils d'un système établi de communication (face-à-face, téléphone, moyens électroniques, séminaires/ateliers, rapports écrits) ? La communication s'effectue-t-elle selon un calendrier précis ? Les systèmes de communication sont-ils efficaces ? Dispose-t-on des ressources suffisantes (en temps, en fonds, en personnel, etc.) dédiées à la maintenance du système ? Quels obstacles freinent la communication et comment les lever ?
3. **Différents styles** – Les partenaires communiquent-ils de la même façon ? En règle générale, les partenaires rencontrent-ils des problèmes de communication ?

Des médiateurs pour les partenariats

Il s'agit d'intermédiaires entre les différents participants qui jouent un rôle actif dans l'orientation du processus de partenariat, interprètent les points de vue des différentes parties et facilitent les négociations en vue d'atteindre un consensus. Ils encouragent les parties prenantes à travailler ensemble et favorisent la construction de leur collaboration, l'adoption de comportements contribuant à renforcer l'efficacité du partenariat, et la formulation et le développement des principes directeurs et d'une vision globale.

Les **médiateurs internes** sont des personnes appartenant (ou mandatées par) une organisation dont la mission consiste à préparer celle-ci en vue de participer à un partenariat multi-sectoriel, en négociant et/ou en jouant un rôle clé pour gérer les accords, évaluer les performances et garantir des bénéfices mutuels.

Les **médiateurs externes** sont des intervenants indépendants missionnés pour planifier ou faciliter la consultation ou les négociations afin d'élaborer un accord de partenariat. Ils peuvent également mener des études, soutenir, superviser et évaluer les partenariats dans la durée.

D'après la documentation du système d'accréditation des médiateurs copiloté par le Forum international des entrepreneurs et l'Overseas Development Institute
www.odi.org.uk/pppg/PBA – Consulter également www.partnershipbrokers.net

La mise en œuvre collective du projet

Les partenariats ont recours à différents mécanismes pour mettre en œuvre leurs activités. Ils peuvent s'appuyer sur des personnels affectés au partenariat qui travaillent séparément mais sont en liaison les uns avec les autres ; former des équipes dédiées au projet qui travaillent ensemble ou encore constituer un secrétariat spécifique qui coordonne les activités en faisant appel aux différentes compétences présentes au sein du partenariat.

1. **Mécanismes** – Sur le terrain, comment les activités sont-elles mises en œuvre au quotidien ?
2. **Relations entre les personnels** – Quelle est la nature des relations entre les personnels chargés de la mise en œuvre ? Est-il possible que dans certaines circonstances, le personnel d'une organisation soit amené à superviser ses homologues d'une autre organisation ? Comment, au niveau de la mise en place des activités, le personnel des organisations partenaires pourrait-il influencer les activités des personnels affectés au projet par une autre organisation ?

Contrôle et évaluation des performances ⁹

Les partenaires partagent rarement le même avis sur ce qui constitue un niveau acceptable de performance, et ne comprennent peut-être pas suffisamment les contraintes auxquelles leurs partenaires doivent faire face. Des désaccords peuvent survenir sur la qualité de la main d'œuvre, la communication, les décisions prises par tel ou tel partenaire ou encore l'incapacité à affecter suffisamment de personnel au projet, etc. Le poids relatif de chaque partenaire jouera également un rôle au moment où les performances sont évaluées. Les partenaires « dominants » peuvent causer des difficultés s'ils exercent une trop forte influence sur les décisions ; quant aux partenaires plus faibles, ils peuvent freiner le partenariat s'ils ne sont pas en mesure d'apporter la contribution requise. S'il est possible de compenser l'influence d'un partenaire dominant en y opposant une alliance des autres membres ou en faisant intervenir d'autres mécanismes (le recours aux médias par exemple), les choses se compliquent lorsqu'il s'agit de renforcer les capacités d'un partenaire plus faible. Le partenariat lui-même peut subir des pressions lorsque l'un des partenaires a le sentiment (comme cela est souvent le cas) que sa propre organisation pourrait mener certaines activités assignées à d'autres partenaires plus efficacement ou plus rapidement.

Les partenariats se développent, s'adaptent et évoluent en permanence aussi les indicateurs de performance doivent mesurer les éléments qui restent constants sur la durée du projet, tout en préservant la flexibilité nécessaire afin d'intégrer les changements et l'évolution des stratégies. Les indicateurs qualitatifs sont censés évaluer l'efficacité du partenariat en mesurant la variation de données intangibles comme la confiance, les attitudes, les points de vue et les perceptions. Les indicateurs quantitatifs évaluent les résultats obtenus à l'issue des opérations menées par les partenaires, en termes de bénéfices économiques, d'accès aux services, etc.

L'évaluation des résultats n'est pas considérée de la même manière par tous les partenaires. Pour certains, l'évaluation est une aide à l'apprentissage ; pour d'autres, il s'agit d'un instrument de mesure servant à rendre compte de son action (avec, potentiellement, la notion de culpabilité qui vient s'y associer). Les indicateurs doivent être aussi simples et précis que possible, tout en illustrant la progression des résultats ou l'ampleur du changement. Ils ne

⁹ Cette section est adaptée en partie d'une étude réalisée par Leda Stott sur l'évaluation des partenariats, dans le cadre d'un diplôme de troisième cycle sur les Partenariats multi-sectoriels proposé par IBLF et le Programme pour l'Industrie de l'Université de Cambridge, 2004.

doivent pas mettre l'accent sur ce qui est aisément quantifiable mais sur les éléments qui permettront d'informer les partenaires sur les progrès obtenus. Il est essentiel d'obtenir un consensus sur la finalité de l'évaluation. Au service des objectifs de quel partenaire sera-t-elle effectuée ? Dans quel but ?

1. **Formulation des indicateurs** – Les partenaires se sont-ils mis d'accord sur les indicateurs de performance, sur les modalités précises de l'évaluation ? Qui sera chargé de l'évaluation ? Comment les indicateurs de performance et les modalités qui entourent la collecte des données seront-ils révisés au fur et à mesure que le partenariat évolue ?
2. **Intégration des résultats de l'évaluation** – Les partenaires se sont-ils mis d'accord sur une procédure claire permettant d'intégrer les fonctions de contrôle et de suivi au processus de décision ?
3. **Sanctions** – Les partenaires ont-ils déterminé des sanctions précises en cas de non respect des engagements ?

Recommandations relatives à la documentation des clauses de gestion du partenariat – La rédaction de la documentation et les négociations qui entourent ce processus doivent logiquement constituer un moment clé pour définir les modalités afférentes à la gestion du partenariat. Les partenaires doivent établir un système de communication et décider des mécanismes encadrant la prise de décisions, la mise en œuvre et la coordination commune des activités, et les fonctions de contrôle et d'évaluation.

Exemple de clause concernant la prise de décision dans le cadre d'un Comité de direction :

« [Nom de l'alliance] s'efforcera autant que faire se peut de prendre toutes ses décisions par consensus. Dans le cas où, malgré tous les efforts du Président de [Nom de l'alliance] un consensus n'est pas obtenu, tout membre du Comité de Direction de [Nom de l'alliance] peut demander un vote. Pour être entérinée, toute décision doit être votée [aux 2/3 de la majorité, à la majorité simple] des votants ».

Exemple de convocation des partenaires à une réunion :

« Le Réseau ABC se réunira le premier mardi de chaque mois entre 12h00 et 13h30. La réunion se déroulera en alternance dans les locaux des différents partenaires. L'organisation chargée de convoquer les participants diffusera par les moyens appropriés un ordre du jour provisoire une semaine au moins avant la réunion ».

Exemple de modalités de gestion :

Une association (non déclarée au sens juridique du terme) peut être régie par un « Règlement intérieur » qui prévoit la création d'un Comité de Direction avec Comité exécutif ou Comité de pilotage habilité à prendre des décisions.

Une organisation sans but lucratif peut être dirigée par un comité de direction, avec un directeur général ou un secrétariat chargé de sa gestion au quotidien.

Une relation contractuelle ne comprend généralement pas de fonction de gestion à proprement parler dans la mesure où les droits et obligations des parties sont définis dans les termes du contrat. Ceux-ci incluent parfois des clauses précisant que les parties contractantes s'efforceront de gérer « au mieux » la situation en cas d'imprévu ou si les circonstances venaient à changer.

6.8 Partenariat et communication externe Qui est le porte-parole du partenariat ?

En termes de publicité, les partenaires ont souvent des besoins différents, et s'appuient sur des approches variées. Pour une raison donnée, l'une des organisations partenaires peut vouloir médiatiser son action très tôt, alors que les autres préfèrent attendre que des résultats précis aient été atteints. Ces questions de médiatisation, d'engagement des partenaires et de relations avec les médias sont fréquemment sous-estimées dans les débats. Pourtant, sans entente préalable entre les partenaires, certaines déclarations peuvent être faites, à l'occasion

de rencontres internationales par exemple, avec noms, engagements financiers et promesses à l'appui, sans que les partenaires n'aient avalisés de telles décisions. Lorsque l'organisation A apprend que l'organisation B a pris position publiquement au nom du partenariat en contradiction avec sa propre position sur la question, il en résulte une certaine confusion, et de la frustration.

Il convient donc de décider à l'avance qui sera consulté, qui est habilité à effectuer certaines actions ou prestations qui dépassent les accords préalablement établis par les partenaires, et comment en décider :

1. **Quelle reconnaissance pour quel partenaire ?** – Existe-t-il une volonté d'agir ensemble sans attribuer spécifiquement les résultats à un partenaire donné ? L'un des partenaires a-t-il un besoin spécifique de reconnaissance médiatique ?
2. **Politique commune de relations publiques** – Qui doit être consulté avant qu'un partenaire fasse une déclaration (à la presse, la télévision ou à la radio) ? Dans quelles circonstances et sur quels thèmes doit-on intervenir ? Est-ce que certains sujets nécessitent une déclaration commune de tous les partenaires ?
3. **Engagements au nom du partenariat** – Dans quelles circonstances et dans quelles limites un partenaire peut-il prendre des engagements supplémentaires au nom du partenariat ? Comment ces engagements sont-ils pris et documentés ?

Le partenariat envisage-t-il de signer des contrats ou de posséder des biens immobiliers ?

Si une structure associative non déclarée (cf. Section 3) peut être parfaitement adaptée à l'objet du partenariat, certaines circonstances peuvent nécessiter la formation d'une entité dotée d'une personnalité morale distincte (organisation sans but lucratif ou d'utilité publique, société, etc.). Cela peut notamment être le cas si le partenariat souhaite acquérir un bien immobilier ou être partie contractante en son nom propre. Pour ce faire, dans certains pays et certaines juridictions, un statut légal est obligatoire. Le processus de légalisation du partenariat varie en fonction du contexte local aussi les partenaires doivent avoir recours à une agence gouvernementale, un consultant ou un conseiller juridique pour les accompagner dans leurs démarches :

1. **Statut officiel** – Le partenariat doit-il être doté d'un statut officiel distinct pour remplir ses objectifs ? Dans le cas contraire, comment les partenaires géreront-ils l'information, les biens et les ressources communes au partenariat – donc distinctes de leur actif propre ? Si une nouvelle entité doit être constituée, quels seront ses liens avec les organisations mères ?

Est-il important de mettre en valeur un label, une marque ?

Outre l'acquisition d'un bien immobilier ou la possibilité de contracter des tiers en son nom propre, la création d'un partenariat doté d'une identité distincte peut répondre à d'autres motivations. L'existence d'un label, d'une marque associée au partenariat peut en effet apporter des bénéfices supplémentaires. Fort de son statut légal, le partenariat peut alors asseoir son engagement, et gagner en crédibilité et en reconnaissance grâce à sa structure et à l'identification à un nom.

1. **Donner une image au partenariat** – Quelle image (avec quel degré de formalité) donner au partenariat ?
2. **Règles d'utilisation de l'image** – Quelles sont les règles gouvernant l'utilisation du nom, du logo, etc. ?

Recommandations relatives à la communication externe – La documentation doit préciser qui sera le porte-parole du partenariat et dans quelles conditions s'exercera cette fonction.

Exemple de clause à inclure dans les accords de principe ou l'échange de lettres :

« Les partenaires constituant le [Nom du partenariat] ont établi l'importance d'une stratégie de communication de [Nom de l'alliance] claire et consistante destinée aux non membres, y compris la presse et les autres médias. Il est par conséquent décidé qu'aucun membre de [Nom du partenariat] n'est autorisé à

faire des déclarations publiques (notamment à la télévision, la radio ou dans la presse) concernant le [Nom du partenariat] ou ses activités sans l'accord préalable du Secrétariat de [Nom du partenariat]. Le nom ou le logo de [Nom du partenariat] seront utilisés uniquement pour promouvoir sa mission et ses objectifs, et ne sera en aucun cas utilisé d'une façon susceptible de porter atteinte à la réputation de [Nom du partenariat] ou à ses activités. »

Exemple de clause:

« Le [Nom de l'alliance] a décidé que les déclarations publiques relatives au [Nom de l'alliance] et à ses activités seront effectuées par [Nom de deux personnes], à l'exclusion de toute autre personne. »

6.9 Résolution des conflits

Conséquence logique de la nécessité d'établir un système efficace et régulier de communication, l'existence de mécanismes explicites destinés à la résolution des conflits peut avoir un impact positif sur le partenariat. À court terme, ils facilitent l'établissement d'un climat de confiance entre partenaires ; à long terme, ils peuvent mitiger les effets potentiellement néfastes consécutifs à des désaccords non résolus.

Gestion des crises

Un conflit entre partenaires peut survenir malgré l'existence d'un système fonctionnel qui prévoit des réunions et l'évaluation régulière des progrès. Lorsque les parties prenantes n'ont pas l'habitude de communiquer régulièrement ou de résoudre collectivement les problèmes, les conflits sont pratiquement inévitables. Certains pourraient cependant être évités en prévoyant certaines dispositions dans les accords écrits, par exemple :

- un recours au cas où les ressources promises ne se matérialisent pas ;
- une procédure établie encadrant l'intégration de nouveaux partenaires ou la possibilité de retrait des partenaires existants ; et
- la possibilité pour tout partenaire de convoquer les parties prenantes à une réunion de haut niveau (avec la direction) en cas de crise imprévue.

Si les procédures habituelles ne sont pas suffisantes pour anticiper et résoudre un problème donné, il peut s'avérer nécessaire d'avoir recours à une approche plus formelle. Il convient en premier lieu de faire appel aux mécanismes d'arbitrage en vigueur localement. L'approche utilisée dans un pays donné n'aura pas nécessairement la même efficacité si elle est transposée telle quelle à un autre contexte. Une ou plusieurs options peuvent être envisagées :

Organisation d'une réunion à l'initiative d'un dirigeant ou des plus hauts niveaux de direction – On organise dans un premier temps une réunion avec les dirigeants de chaque organisation pour tenter de résoudre le conflit.

Organisation d'une réunion par un tiers ou une personnalité reconnue – Un membre respecté de la communauté (universitaire, ancien leader politique, chef religieux ou spirituel, homme d'affaires respecté, etc.) peut accepter de réunir autour de lui les différentes parties impliquées afin de faciliter la résolution du conflit. Il est parfois utile de se mettre d'accord sur l'identité de cette personne-ressource dès la mise en place du partenariat pour faciliter la gestion rapide d'un conflit.

Médiation – Il est préférable dans certains cas de nommer un médiateur. Celui-ci peut être issu du partenariat, s'il n'est pas concerné par le conflit, ou mandaté de l'extérieur.

Enquête indépendante et rapports spécifiques – Le partenariat fait dans ce cas appel à un consultant externe pour : (a) enquêter sur la situation (via des entretiens et l'analyse de la documentation) ; et (b) rédiger un rapport destiné à tous les acteurs du partenariat sur le conflit, ses causes et les démarches envisageables en vue de sa résolution.

Enquêtes ou audits spéciaux – Certaines situations (si le conflit est d'ordre financier par

exemple) nécessitent l'implication d'une entité extérieure au partenariat qui conduira un audit ou une enquête avant d'en rapporter les conclusions.

Sanctions et pénalités

Même si ces termes appartiennent plutôt au domaine juridique, il peut être utile de se poser la question : « *Que se passe-t-il si mes partenaires ne remplissent pas leurs obligations ?* ». Pour de nombreux partenariats, la meilleure solution consiste simplement à appliquer les procédures établies en cas de conflit mais si l'arbitrage et la conciliation ne suffisent pas, des mesures plus rigoureuses peuvent être prévues afin d'obliger l'une des parties à rendre compte de son action. Pour des situations aussi sérieuses, le partenariat peut envisager des clauses de responsabilité applicables en cas de non respect du Code de conduite ou des autres engagements pris envers le partenariat, par exemple :

- la perte d'avantages ou la liquidation des provisions pour dommages et intérêts – L'une des parties perd dans ce cas certains avantages ou des paiements déjà effectués ou bien elle doit payer au partenariat des dommages et intérêts (un montant fixé à l'avance qui représente une juste estimation du coût occasionné par le non respect de l'engagement).
- la réadmission sous conditions – Un partenariat peut demander à l'un des partenaires d'accomplir certaines actions avant d'être réadmis au sein du partenariat.
- la suspension ou l'exclusion – Le partenaire en faute peut être suspendu ou exclu du partenariat temporairement ou de façon définitive.

Les partenaires doivent s'interroger notamment sur les points suivants :

1. **Établissement d'une procédure claire de résolution des conflits** – Existe-t-il une procédure hiérarchisée permettant de gérer les désaccords et les conflits ? Le système est-il conçu en vue de minimiser les désaccords et/ou les conflits ?
2. **Prise de conscience du fait que les conflits sont dans l'ordre des choses et peuvent être constructifs** – Les partenaires acceptent-ils l'idée que les conflits sont partie intégrante de toute relation basée sur la collaboration et que, lorsqu'ils sont résolus de façon satisfaisante, ils contribuent à renforcer le partenariat ?
3. **Sélection des personnes-ressources** – Les partenaires sont-ils plutôt satisfaits des personnes nommées pour arbitrer et résoudre les conflits ?

Conseil pratique

Établissez une procédure destinée à arbitrer les conflits dès qu'ils surviennent, ne les laissez pas s'installer ou s'étendre. Agissez au plus vite pour préserver l'harmonie de votre collaboration.

Recommandation relative à la résolution des conflits – Il convient de définir plusieurs étapes successives.

Exemple de clause à inclure dans les accords de principe ou l'échange de lettres :

« Les Parties se réunissent au sein de [Nom du partenariat] dans un esprit de collaboration et s'efforceront de résoudre toutes les difficultés qui pourraient survenir au fur et à mesure que les relations se développent dans un esprit de coopération mutuelle. Dans l'éventualité d'un conflit concernant le [Nom du partenariat], les partenaires s'engagent à tenter en premier lieu de résoudre leur désaccord par des négociations amiables entre les représentants des différentes organisations partenaires. Si ces efforts ne suffisent pas, les partenaires s'engagent à participer à une réunion de conciliation, facilitée par un médiateur au fait de la situation [envisagez d'inclure le nom d'un homme d'affaires respecté, leader local, chef religieux universitaire, etc.], en vue de trouver une issue juste et équitable au conflit. Tout partenaire peut demander l'organisation d'une réunion de conciliation en faisant la demande par écrit auprès des autres partenaires. À cet effet, les partenaires s'engagent à sélectionner ensemble le médiateur, le lieu et la date de la réunion et à y participer en toute bonne foi. Les partenaires présumant qu'à l'occasion d'une réunion de conciliation, le médiateur orientera les discussions en vue de trouver les moyens de résoudre équitablement le conflit et tout conflit sous-jacent de façon à reprendre les activités de [Nom du partenariat]. »

6.10 Évolution et dissolution du partenariat. Retrait d'une organisation partenaire

La procédure la plus adaptée à ces cas de figure dépend de la nature du partenariat et du contexte juridique dans lequel il opère. Un désaccord à ce stade du partenariat pourrait affecter une relation jusque là constructive et efficace. Pour éviter les conflits, les parties prenantes décident parfois de mettre fin au partenariat sans conclusion officielle, ce qui peut également être source de conflits ultérieurs. Les partenaires doivent anticiper dès le départ un certain nombre de scénarios concernant la modification et la dissolution du partenariat. Sachant qu'il n'est pas possible de prévoir toutes les éventualités, il s'agit avant tout de définir une démarche et des mécanismes généraux, en relation notamment avec les situations suivantes :

- intégration de nouveaux partenaires
- changement d'orientation et nouveaux objectifs
- nouveaux engagements et recherche des financements y afférent
- formalisation accrue du partenariat
- changement de structure
- retrait de partenaires
- conclusion des activités et dissolution

Certains thèmes ont déjà été évoqués plus haut mais la question d'une formalisation accrue du partenariat mérite d'être développée.

Doit-on formaliser davantage les partenariats ?

Lorsque le statu quo ne satisfait pas leurs besoins, les partenaires peuvent décider qu'une structure plus formelle permettrait de mieux encadrer leurs activités (cf. Section 4.2 – Fonctions des accords écrits). Une association se réunissant de façon informelle peut décider par exemple d'adopter des statuts afin de favoriser l'entente entre les partenaires. De même, un nouveau pas est franchi lorsque la création d'une entité distincte est envisagée.

Révision du statut associatif – Lorsque les partenaires opèrent au sein d'une association dotée d'une charte ou d'un règlement, la révision des statuts sera effectuée par tous les membres (ou une proportion des adhérents si les statuts l'autorisent). Dans une structure sans statut officiel, charte ou règlement, la révision des statuts doit être négociée entre tous les membres afin de dégager un consensus en faveur du changement ; dans le cas contraire, l'association devra envisager sa dissolution.

Modification des contrats – Dans le cas où les partenaires entretiennent des liens contractuels, la modification d'une tâche donnée fait généralement l'objet d'une clause spécifique signée entre les partenaires impliqués, et incorporée à l'accord initial. Dans l'hypothèse où un contrat a été signé, les changements peuvent être négociés puis signés. Dans la plupart des cas, les changements doivent donc s'effectuer par écrit et être signés par toutes les parties contractantes.

Dans la mesure où le contrat est conçu en vue d'accomplir certains objectifs, les partenaires envisagent rarement de le dénoncer. Ils s'efforcent plutôt de suivre les procédures de révision prévues. Dans la plupart des juridictions, si le changement n'est pas approuvé à l'unanimité, le contrat restera en l'état. Autre règle quasi universelle, il est possible de mettre un terme à un contrat si tous les partenaires le décident.

Modification de la structure du partenariat – Quand le partenariat est doté d'une personnalité morale distincte pour mener ses activités, les modifications relatives à sa mission ou à ses activités se décident et s'appliquent selon les clauses prévues à cet effet. D'autres clauses établissent les procédures permettant l'intégration de nouveaux membres ou le retrait des membres existants. En général, le dispositif prévoit la possibilité pour un partenaire de se retirer s'il a rempli ses obligations vis-à-vis du partenariat, en faisant la demande par écrit. Enfin, certaines clauses prévoient l'exclusion d'un membre, avec ou sans motif, à la majorité

des votes des autres membres.

Comment rendre les dissolutions ou les changements plus équitables ?

Si la dissolution d'un partenariat est dans certains cas nécessaire, les partenaires doivent s'efforcer de mettre fin à leurs relations partenariales de façon honorable et équitable. Ce besoin est peut-être plus manifeste dans les relations contractuelles, où les déséquilibres de pouvoir peuvent être plus marqués. Un partenaire a donc la possibilité de se retirer d'une association ou d'une organisation légalement reconnue sans graves répercussions. Cependant, lorsque cette décision est unilatérale, elle peut être fortement dommageable à un autre partenaire, surtout s'il s'agit d'une structure moins importante comme le sont souvent les organisations sans but lucratif. Au moment de la rédaction des accords qui les unissent, tous les partenaires doivent réfléchir aux implications de cette inégalité dans le contexte de la dissolution ou d'un retrait, et prévoir des dispositions pour rendre ce processus plus juste. Les partenaires doivent en somme se poser deux questions simples : « *Si le contrat prend fin prématurément, quelles seraient les conséquences pour moi ? De quoi serais-je/me sera-t-on redevable ?* »

Les contrats prennent le plus souvent fin au terme des activités prévues, par consentement mutuel des contractants ou par la mise en place d'un nouvel accord qui remplace le premier. Les contrats ou les accords de financement peuvent inclure plusieurs types de dispositions – évoquées plus loin – en cas d'arrêt prématuré, en vue de favoriser une plus grande équité du processus. Leur utilité dépend de la cause qui a motivé cette interruption. Si celle-ci se fait par commodité ou suite à la perte d'une source de financement octroyée par un bailleur (et non pour cause de non respect de ses engagements), l'organisation à but non lucratif sera davantage affectée que ses partenaires privés et gouvernementaux. Plusieurs clauses pourraient alors être envisagées :

Compensation financière pour un partenaire en cas d'arrêt prématuré – Selon les termes de cette disposition agréée par tous partenaires dès le début du partenariat, si l'un des principaux acteurs du projet est amené à mettre fin à la collaboration avant une certaine date, le partenaire désavantagé recevra une compensation financière correspondant, pour l'organisation en question, au montant approximatif des dépenses occasionnées par la clôture des activités, les ajustements en personnel et la participation à de nouveaux projets.

Fin programmée – Cette disposition prévoit que le partenaire principal et/ou le bailleur de fonds s'engage, en cas d'interruption avant une date spécifique, à se désengager par étapes, en réduisant le financement consacré au projet de façon progressive.

Formation ou autres droits en cas d'arrêt prématuré – Les principaux partenaires s'engagent dans ce cas à aider les partenaires de taille moins importante qui pourraient être les plus affectés. Par exemple, la dissolution prématurée du partenariat déclencherait pour ces partenaires le droit à certaines formations, ou l'obtention de certains équipements financés par les partenaires principaux, de façon à développer les capacités de l'organisation.

Si le fait d'évoquer dès les premières phases du partenariat la question de son interruption peut donner aux débats une tonalité plutôt « négative », les partenaires doivent pourtant s'interroger tout particulièrement sur quelques questions clés :

1. **Statut du partenariat** – Les partenaires acceptent-ils l'idée que le partenariat puisse continuer à exister si l'un des membres ou un membre clé de l'alliance souhaite se désengager ?
 - a. Dans l'affirmative, le partenariat peut-il garder le même nom, conserver et utiliser toutes les données, les ressources et les contributions effectuées par le partenaire qui se retire ?
 - b. Dans le cas contraire, les partenaires restants peuvent-ils se regrouper au sein d'une nouvelle structure avec les mêmes objectifs ?
2. **Déclarations publiques** – Comment le retrait d'un partenaire sera-t-il annoncé ? Une déclaration commune devrait-elle être rédigée pour annoncer le départ ?

3. **Impact pour le partenaire qui se retire et pour le partenariat** – Un partenaire peut-il se désengager du partenariat sans pénalité ? Son départ pénalisera-t-il les autres partenaires de façon excessive ? Le partenaire qui se retire avait-il des obligations financières à remplir à l'avenir ? Le partenaire qui se retire doit-il honorer toutes ses obligations envers le partenariat (terminer les projets en cours par exemple) avant ou dans un délai fixé à partir de la date annoncée de son retrait ?
4. **Impact de la dénonciation d'un contrat** – Quelles dispositions peuvent être incluses dans le contrat en vue de minimiser les effets négatifs de l'annulation ou de la rupture du contrat sur les autres partenaires ? L'annulation ou la rupture du contrat ou d'une subvention pourrait-elle affecter de façon excessive l'un des partenaires disposant de financements limités ? Dans ce cas, certaines dispositions pourraient-elles limiter de tels effets ?

Recommandation relative à la modification et la rupture des accords – La documentation doit préciser les modalités permettant de modifier le partenariat qu'il s'agisse de changements ténus (révision des délais, modification des objectifs) ou fondamentaux (intégration de nouveaux partenaires, départ de partenaires existants, modification importante de l'ampleur, des délais ou du niveau des ressources). Doit également être précisé le processus qui accompagne le désengagement d'un partenaire et les conséquences d'un tel départ (faut-il changer le nom du partenariat, comment gérer les ressources communes ou déjà engagées ?).

Exemple de clause relative à la possibilité de modifier la composition du partenariat, à inclure dans les accords de principe ou l'échange de lettres :

« De nouvelles organisations peuvent être invitées à rejoindre le présent accord non contractuel si la majorité des membres de [Nom de l'alliance] y consent. »

ou

« Si tous les membres y consentent, de nouvelles organisations peut être invitées à rejoindre le [Nom de l'alliance] en signant le présent accord non contractuel [Nom de l'alliance]. Le nouvel accord est susceptible d'inclure une révision des termes et conditions afin de refléter les besoins du nouveau membre. Tous les membres existants doivent consentir à l'intégration du nouveau membre et à la modification de l'accord. Le présent accord peut être dénoncé immédiatement par simple décision majoritaire de ses membres. »

Exemple de clause relative à la durée et à la dénonciation des accords :

« Le présent accord non contractuel prend effet à la date de signature des parties prenantes. Il est applicable jusqu'à sa modification par consentement mutuel, ou jusqu'à ce qu'il soit dénoncé par écrit par l'une des parties prenantes avec un préavis de 60 jours. Le présent accord devrait être réévalué chaque année et modifié ou révisé si nécessaire. »

Exemple de clause relative à la durée, aux modifications et à la dénonciation d'un accord entre deux parties :

« L'accord [Nom de l'alliance] restera en vigueur pendant une période de deux ans. L'une des deux parties peut décider de dénoncer le présent accord pour tout motif et à tout moment par écrit, avec un préavis de 30 jours. Le présent accord peut être modifié à tout moment avec l'accord écrit des deux parties. »

6.11 Finalité de la documentation

Les sections précédentes ont évoqué toute une série de questions auxquelles les accords qui encadrent le partenariat doivent logiquement apporter des réponses. Ce sont des questions générales, qui se posent quelle que soit la forme du partenariat ou la nature des documents rédigés. Pourtant, au moment où s'ébauche cette documentation, il peut être utile que les partenaires en considèrent globalement les effets. Il s'agit de trouver le juste milieu entre détail et faisabilité : un document long et complexe sera plus difficile d'utilisation qu'un document plus simple et concis. Aussi ardues soient les discussions, les partenaires peuvent

aboutir à un tel document, qui comporte à leurs yeux toute la robustesse et la flexibilité nécessaires à l'atteinte des objectifs du partenariat.

Il n'existe pas de norme pour définir quelle sorte de documentation sera la plus adaptée à toutes les situations et tous les cas de figure – chaque partenariat doit définir ce dont il a besoin, en considérant sérieusement les questions soulevées plus haut.

SECTION 7 – Conclusions et perspectives

Les partenariats qui encadrent des services d’approvisionnement en eau potable et d’assainissement adoptent des formats divers et existent dans des contextes sociaux, juridiques et techniques tout aussi variés. Il est par conséquent impossible d’offrir aux acteurs de ces projets des recommandations détaillées applicables telles quelles. Le présent rapport montre dans quelle mesure la documentation peut contribuer au partenariat. Comment est-elle liée au mode de fonctionnement du partenariat ? Comment celui-ci dicte-t-il à son tour les obligations des partenaires ? Sont proposées quelques pistes afin de guider la réflexion des partenaires avant la formalisation de leurs relations, réflexion qui pourrait susciter de nouvelles interrogations. Y répondre, c’est construire au final un partenariat plus robuste même si l’on a le sentiment de retarder de ce fait le démarrage des opérations. Les solutions envisagées seront évidemment fonction du contexte aussi nous nous sommes efforcés d’éviter une approche trop dogmatique. Il est difficile d’établir des relations entre des organisations extrêmement différentes, et plus difficile encore de prédire comment évoluera un partenariat. Pourtant, en prenant conscience de ces difficultés, en apprenant à connaître l’autre pour tisser une relation solide et flexible, on augmente considérablement les chances de succès.

Sites connexes et autres pistes de réflexion

Le BPD a pour mission d’appuyer les organisations animées de la volonté d’œuvrer collectivement à l’amélioration des services d’eau et d’assainissement. Tout commentaire ou contribution à ses activités sera donc bienvenu. Nous invitons les personnes et organisations ayant une expérience dans ce domaine à nous contacter via le site du BPD www.bpdws.org

Les lecteurs désireux de prolonger leur réflexion – après une tentative de formalisation de leurs relations, ou parce qu’ils rencontrent actuellement des difficultés au sein d’une initiative dans laquelle ils sont impliqués –, pourront trouver un soutien et des informations supplémentaires auprès de diverses organisations, dont :

- Building Partnerships for Development ¹⁰ : www.bpdws.org
- Business Partners for Development – Groupe Ressources naturelles www.bpd-naturalresources.org
- Global Public Policy Institute: www.globalpublicpolicy.net
- International Business Leaders Forum: www.iblf.org
- International NGO Training and Research Centre (INTRAC): www.intrac.org
- One World Trust / Global Accountability Project: www.oneworldtrust.org
- Partnership Brokers: www.partnershipbrokers.net
- Responsabilité/transparence : www.accountability.org.uk
- The Partnering Initiative: www.thepartneringinitiative.org
- The Seed Initiative: www.seedawards.org
- United States Food and Drug Administration (FDA): www.fda.gov/ora/Partnership_Agreements/partnership.htm

¹⁰ Le site du BPD est actuellement le seul site francophone de cette liste (NdT).

Annexe 1 – Synthèse des éléments à inclure dans la documentation

Quel élément inclure et pourquoi ?	Principaux points à aborder	Remarques
<p>Discussions préalables à la rédaction de la documentation en vue d'étudier la compatibilité des partenaires (Cf. Section 5)</p>	<p>Motivations, attitudes et points de vue relatifs au travail en commun</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définition des objectifs • Attitudes relatives au développement social • Attitudes face aux risques • Capacité à investir davantage pour répondre aux besoins du partenariat <p>Degré d'interdépendance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Libre choix • Urgence de l'intervention <p>Transparence et liberté d'information</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accès à l'information • Contrôle financier <p>Légitimité, capacités et pouvoir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Légitimité • Ressources • Valorisation des différentes contributions 	<p>Les partenariats sont souvent conçus en vue de tirer profit des différences entre les acteurs présents, différences en termes de connaissances, de ressources, de capacité à influencer les autres, etc. qui sont non seulement attendues mais recherchées. Pourtant, si cette diversité apporte un plus au partenariat, elle peut rendre plus délicate sa gestion notamment lorsque les partenaires se connaissent peu.</p> <p>Le fait de consacrer plus de temps à la question de la compatibilité au démarrage des négociations permettra d'économiser un temps précieux plus tard. Il est important de prendre le temps d'analyser en profondeur ses propres objectifs comme ceux des autres partenaires et de définir la forme que pourra prendre cette collaboration.</p>
<p>Pourquoi former un partenariat ? (Section 6.2) – Opportunité de préciser les motivations et d'apprendre à se connaître</p>	<p>Objectifs globaux</p> <p>Interdépendance</p>	<p>Il est difficile de trouver un juste équilibre entre d'une part, des documents complexes dont la formulation prend beaucoup de temps et, d'autre part, des déclarations générales qui manquent de substance et ne sont plus d'une grande utilité. Certains partenariats commencent par rédiger un Code de conduite qui établit les règles de base et le mode de communication.</p>
<p>Qui sont les partenaires ? (Section 6.3) – Opportunité de s'assurer que tous les partenaires nécessaires au projet sont présents</p>	<p>Tous les acteurs essentiels au projet sont-ils présents ?</p> <p>Mécanismes de réévaluation de la participation</p>	<p>Doivent être abordées dans un premier temps les questions évoquées plus haut de compatibilité des partenaires et de convergence des objectifs.</p>

Quel élément inclure et pourquoi ?	Principaux points à aborder	Remarques
Représentation des partenaires (Section 6.4) – Opportunité de s’assurer qu’il existe un système efficace et cohérent de représentation de tous les partenaires	Compétences Localisation Mandat et soutien Motivation	Les institutions sont représentées par des individus dont la sélection est, de fait, un élément déterminant du processus. Les représentants peuvent éprouver des difficultés à gérer à la fois les attentes du partenariat et celles de leur propre organisation. On peut soulager certaines frustrations en essayant de comprendre la valeur relative que donne chaque représentant au partenariat.
Obligations et responsabilité morale des partenaires (Section 6.5) – Opportunité de réfléchir à ces deux aspects dans le cadre du partenariat.	Obligations légales Responsabilité morale	Le partenariat résulte du partage de certaines valeurs. Pour construire des relations de confiance entre partenaires, il est vital qu’ils fassent preuve de loyauté envers le partenariat et de responsabilité morale dans la conduite de leurs activités.
Définition des activités du partenariat (Section 6.6) – Opportunité de préciser les droits (rémunération de leurs prestations par exemple) et obligations (résultats escomptés) des partenaires.	Mise en œuvre <ul style="list-style-type: none"> • Différentes phases du partenariat • Résultats • Flexibilité Répartition des tâches et obligations <ul style="list-style-type: none"> • Répartition des tâches • Ressources • Délais 	La formulation précise des engagements pris par chaque partenaire contribue à l’atteinte des objectifs et réduit les risques de malentendus. Si cet exercice est plus difficile lorsque que les effets escomptés sont intangibles, il est néanmoins important de définir clairement ce que l’on attend de chaque partenaire. (En général, les contrats sont pour cela mieux adaptés que d’autres supports écrits). Mieux vaut avoir des attentes réalistes pour éviter de futures déceptions. Des procédures de révision ou d’ajustement doivent également être prévues.
Gouvernance du partenariat (Section 6.7) – Opportunité de clarifier les mécanismes encadrant la gestion quotidienne et d’établir des systèmes robustes de partage de l’information.	La prise de décisions <ul style="list-style-type: none"> • Mode de gouvernance • Prise de décision au sein du partenariat • Décisions prises individuellement par les organisations partenaires La communication entre les partenaires <ul style="list-style-type: none"> • Besoins en information • Systèmes de communication • Différents styles de communication 	La communication est la clé du succès. Elle ne doit pas se limiter à un partage informel de l’information mais au contraire s’inscrire dans un cadre établi (organisation de réunions à intervalle régulier, etc.) qui comprend également des mécanismes gouvernant la prise de décisions. Ce dernier point permettra en outre de réduire le risque de conflits ultérieurs.

Quel élément inclure et pourquoi ?	Principaux points à aborder	Remarques
	<p>Mise en œuvre conjointe des activités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mécanismes encadrant la mise en œuvre • Relations entre les différents personnels impliqués <p>Contrôle et évaluation des performances</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulation d'indicateurs • Intégration des résultats de l'évaluation • Sanctions 	
<p>Relations externes (Section 6.8) – Opportunité de réfléchir aux risques encourus par le partenariat et les membres qui le composent en termes d'image, au cas où le projet ne se déroule pas comme prévu.</p>	<p>Qui est le porte-parole du partenariat ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Besoin de reconnaissance médiatique • Décider d'une politique commune de relations publiques • Prendre des engagements <p>Responsabilité contractuelle et acquisition de biens immobiliers</p> <ul style="list-style-type: none"> • Statut légal <p>Valorisation d'un label ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir l'identité du partenariat • Règles d'utilisation du « label » 	<p>Il est important de décider comment le partenariat sera présenté à l'extérieur. Tout en conservant son propre point de vue, chaque partenaire devra s'associer aux déclarations publiques faites par les autres membres à propos du partenariat.</p>
<p>Résolution des conflits (Section 6.9) – Opportunité de réfléchir aux moyens de faire face à des difficultés imprévues et de construire des systèmes de communication robustes.</p>	<p>Mécanismes d'arbitrage en cas de conflit</p> <p>Valeur constructive des conflits</p> <p>Personnes-ressources</p>	<p>Il est plus facile d'établir des mécanismes d'arbitrage des conflits dans la phase initiale « optimiste » du partenariat. Le simple fait que de telles dispositions existent tend à réduire les conflits et peut en minimiser les effets.</p>
<p>Transformation ou dissolution du partenariat / Modalités de retrait d'un partenaire (Section 6.10) – Opportunité d'établir un processus pour encadrer l'évolution du partenariat</p>	<p>Statut du partenariat</p> <p>Déclarations publiques</p> <p>Impact sur le partenaire qui se retire et sur le partenariat</p> <p>Impact de la dénonciation du contrat</p>	<p>La modification du partenariat peut mettre en lumière les inégalités et les rapports de force entre partenaires. Il est utile d'identifier le pouvoir juridique et l'influence de chaque partie et de prévoir des dispositions afin de ne pas pénaliser de façon excessive les partenaires moins influents.</p>