



Boite à outils  
pour co-gérer  
les relations  
partenariales

**CO-CONSTRUIRE  
ACCORD  
PARTENARIAT**

Initiative de la Haute Ecole Léonard de Vinci - Belgique &  
du Centre de Formation Pédagogique David Boilat de M'Bour - Sénégal



Rédiger des accords de partenariat pour endiguer les rapports inégaux – A fortiori dans les projets de mobilités académiques de l'enseignement supérieur !

Jean Paul GUYAUX



Haute École Léonard de **Vinci**

## Rédiger des accords de partenariat pour endiguer les rapports inégaux – A fortiori dans les projets de mobilités académiques de l'enseignement supérieur !

Introduction : Quand deux écoles (CFP - M'Bour – Sénégal & Cat. pédagogique HE Vinci – LLN - Belgique) de formation d'enseignants veulent évaluer la qualité de leur collaboration

1. « A fortiori » dans les projets de mobilité Nord-Sud dans l'enseignement supérieur
2. Un besoin de définir le concept de « partenariat »
3. Un outil pour évaluer, initier ... une relation partenariale
  - Des balises, des tensions, des défis : du « matériel » pour réfléchir la relation entre des partenaires
  - Présentation de l'outil « CAP » : Co-construire un accord de partenariat
4. Conclusion : « on a besoin de temps pour (le) NOUS ! »

Introduction : Quand deux écoles (CFP - M'Bour – Sénégal & Cat. pédagogique HE Vinci – LLN - Belgique) de formation d'enseignants veulent évaluer la qualité de leur collaboration

- « ... *parce que l'on constatait le meilleure et le pire !* »
- Le besoin de nous mettre en réflexion entre partenaires Sud-Nord pour refonder le sens de nos relations partenariales
- Le besoin d'un outil d'évaluation de la qualité des partenariats interculturels Sud-Nord
- Le besoin d'un outil qui aide à mettre des mots sur la relation partenariale dans ses implicites, ses malentendus, ses quiproquos ...
- ...

Exemples d'incidents critiques au départ de l'initiative du colloque :

« ***La relation pédagogique inversée*** »

« Je vais lui montrer comment on gère une relation pédagogique »

« Dis-moi comment tu fais en Belgique ? »

« ***Du matériel (médical, pédagogique ...) plein les valises*** »

...

## Histoire de l'initiative

Redonner du sens au partenariat vécu

Organisation d'un colloque international de 3 jours en parité Sud-Nord (M'Bour - Nov. 2017)

Atelier post-colloque : Quelles balises essentielles identifier pour évaluer la qualité d'une relation partenariale interculturelle ?

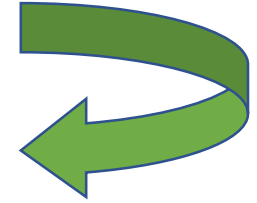
Séminaire de co-construction d'un outil d'évaluation de la qualité des partenariats interculturels (Louvain-la-Neuve - Fév. 2018)  
Comité de pilotage = partenaires béninois, marocains, sénégalais et belges

Séminaire d'expérimentation de l'outil « CAP » (M'Bour – Déc.2018)  
Comité de pilotage = partenaires béninois, marocains, sénégalais et belges

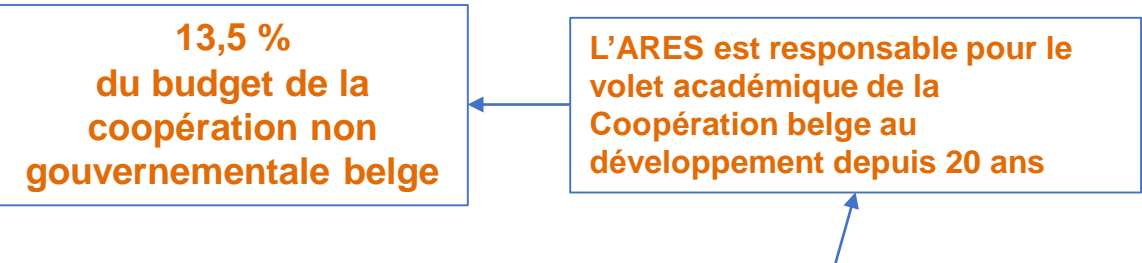
Finalisation de la co-construction en distanciel avec les partenaires béninois, marocains, sénégalais et belges de l'outil « CAP » (2019-2020)

Edition de l'outil « CAP » – Octobre 2020





## « A fortiori » dans les projets de mobilité Nord-Sud dans l'enseignement supérieur



- La place des EES de la FWB (Universités et Hautes Écoles) dans la coopération Nord-Sud via l'ARES-coopération
- Mobilité enseignante et étudiante Nord – Sud : Ici ou là-bas (Bourses, stages, appui institutionnel, recherche et formation...)
- « Partage de savoirs » ou « relation avec des détenteurs de savoirs du Nord »
- Quels accompagnements / quelles formations sont initié·e·s pour réfléchir sur les postures prises
  - par les enseignants et les étudiants du Nord
  - par les collègues du Sud

## Un besoin de définir le concept de « partenariat »

### « Accordage » sur une définition du concept de partenariat :

Le concept de partenariat se révèle facilement insaisissable. Le mot est dans toutes les bouches mais sans qu'on ne sache toujours clairement de quoi il retourne.



Pour « nous » il y a 3 conditions pour parler de *partenariat* :

1. *Chaque partenaire peut identifier ce qu'il reçoit de l'autre*
2. *Chaque partenaire peut identifier ce qu'il a à donner à l'autre*
3. *Les partenaires sont mus par des objectifs communs à atteindre*

### • **Partenariat interculturel**

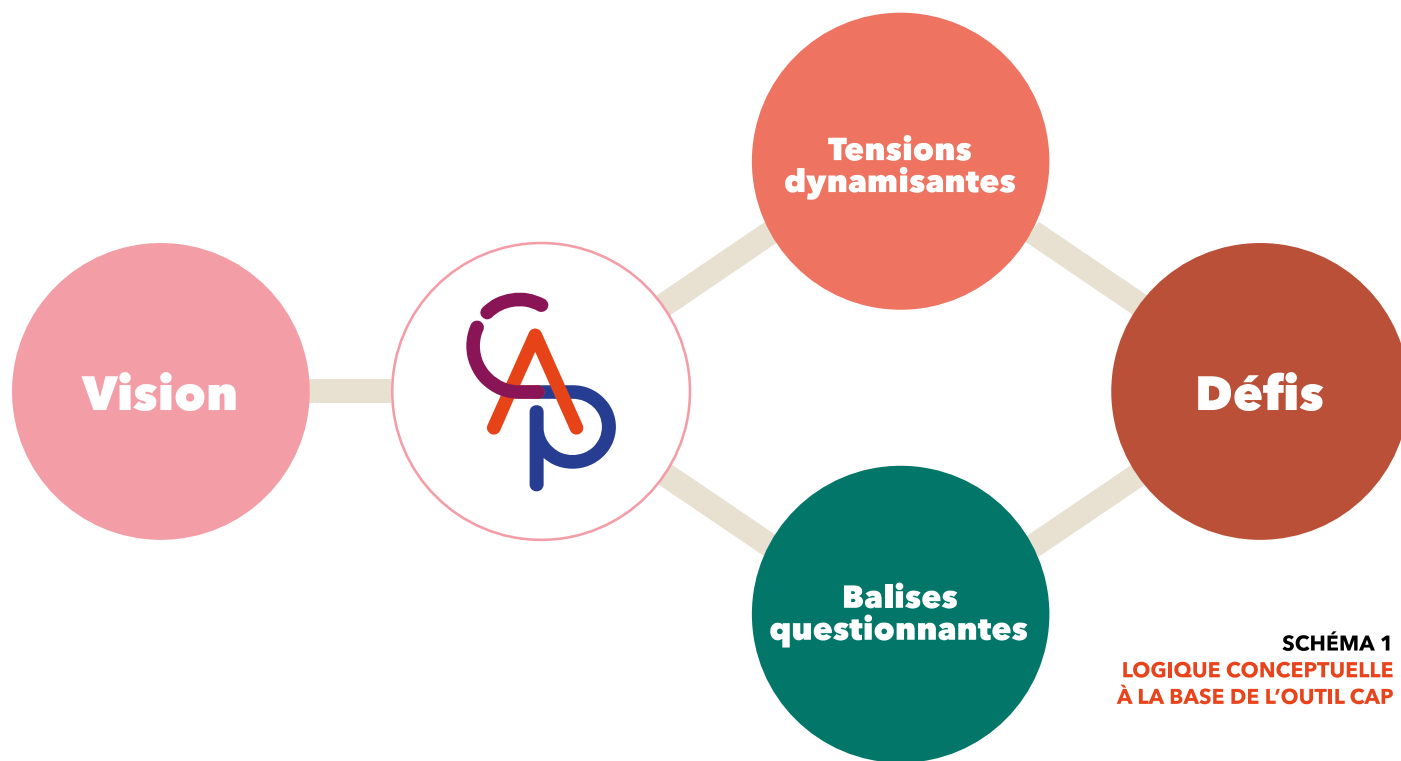
Partenariat dans lequel un processus volontaire est à l'œuvre : mise en dialogue des différences culturelles dans le but d'agir sur sa propre culture, d'interagir ensemble et ainsi d'innover.

### • **Accord de partenariat**

Document écrit basé sur un travail de co-construction engageant les partenaires et permettant une régulation opérationnelle des différentes composantes du partenariat.

## Un outil pour évaluer, initier ... une relation partenariale

**Des balises, des tensions, des défis** : du « matériel » pour réfléchir la relation entre des partenaires



**SCHÉMA 1**  
**LOGIQUE CONCEPTUELLE**  
**À LA BASE DE L'OUTIL CAP**



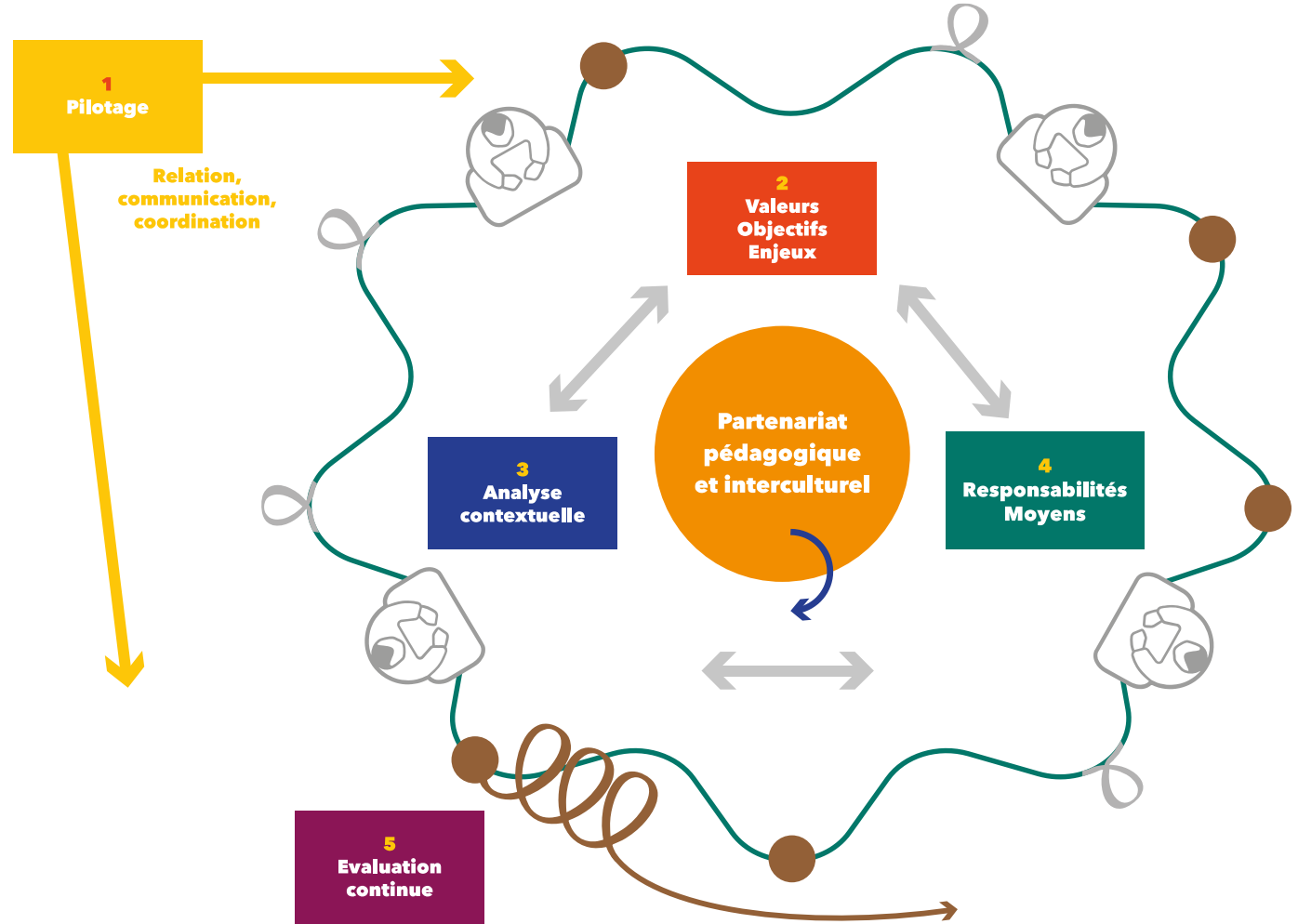


Pour « faire ouverture à la parole »

Concept 1

Des « balises questionnantes »

« Il nous faut discuter de ... »



1 Pilotage

Relation, communication, coordination

2 Valeurs Objectifs Enjeux

3 Analyse contextuelle

Partenariat pédagogique et interculturel

4 Responsabilités Moyens

5 Evaluation continue

Balise 1 Pilotage

Balise 2 Valeurs - Objectifs - Enjeux

Balise 3 Analyse contextuelle

Balise 4 Responsabilités - Moyens

Balise 5 Evaluation continue



## Concept 2

# Des « Tensions dynamisantes »

Les partenariats sont traversés par des « tensions », souvent ressenties comme des « aspérités ». Cependant, elles les enrichissent. Ces tensions sont multiples, variées et loin d'être problématiques. Elles participent à la « vie » des partenariats, en sont des fondements dynamiques. L'analyse des tensions invite à un temps de dialogue entre partenaires.

Pour « faire ouverture à la parole »

Liste non exhaustive !

Il n'y a pas de bonne ni de mauvaise tension

Pas de hiérarchie entre elles

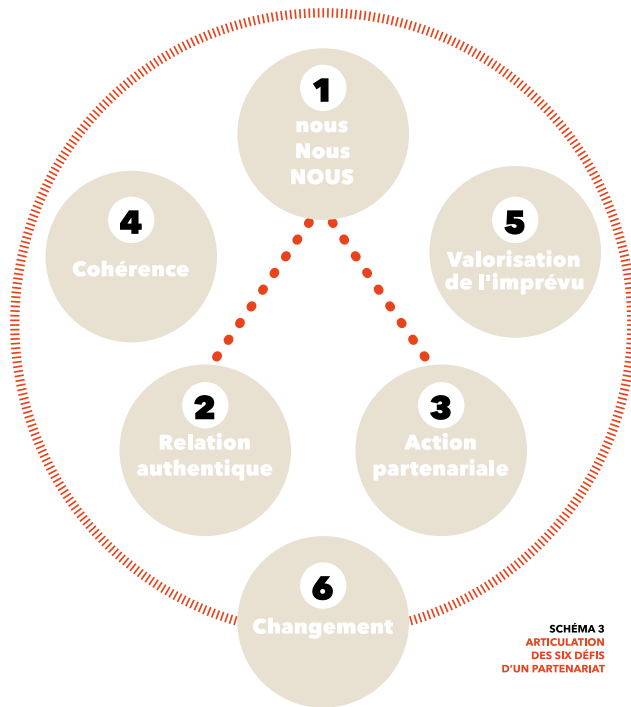
- |  |   |           |   |   |
|--|---|-----------|---|---|
| « Nous »   | ← | <b>1</b>  | → | « nous »                                |
| Fait de recevoir                                 | ← | <b>2</b>  | → | Ce qui a été reçu                       |
| Le partenariat comme expérience vécue            | ← | <b>3</b>  | → | Le partenariat comme récit              |
| Discours (ce qu'on dit faire)                    | ← | <b>4</b>  | → | Pratiques (ce qu'on fait effectivement) |
| Homogène (valoriser le même)                     | ← | <b>5</b>  | → | Hétérogène (valoriser le différent)     |
| Agir   | ← | <b>6</b>  | → | Non Agir (laisser les choses se faire)  |
| Confiance  | ← | <b>7</b>  | → | Méfiance                                |
| Explicite  | ← | <b>8</b>  | → | Implicite (le non-dit, l'indicible)     |
| Processus, trajectoires                          | ← | <b>9</b>  | → | Résultats, aboutissements               |
| Développer des potentialités                     | ← | <b>10</b> | → | Lever des contraintes                   |
| Consensus  | ← | <b>11</b> | → | Controverses                            |
| Certitudes                                       | ← | <b>12</b> | → | Doutes                                  |
| Valoriser l'inattendu                            | ← | <b>13</b> | → | Consolider le prévu                     |
| Collectif  | ← | <b>14</b> | → | Individuel                              |
| Partenariat orienté « projets »                  | ← | <b>15</b> | → | Partenariats orientés « situations »    |
| Inclure  | ← | <b>16</b> | → | Exclure                                 |
| Se relier, se rapprocher                         | ← | <b>17</b> | → | Prendre ses distances, se détacher      |
| Fait de donner                                   | ← | <b>18</b> | → | Ce qui a été donné                      |
| Temps long                                       | ← | <b>19</b> | → | Temps court                             |
| Les relations                                    | ← | <b>20</b> | → | Les activités                           |
| Rapports verticaux                               | ← | <b>21</b> | → | Rapports horizontaux                    |
| Partenariat orienté « changement »               | ← | <b>22</b> | → | Partenariat orienté « stabilité »       |
| Changement à l'intérieur du système (adaptation) | ← | <b>23</b> | → | Changement du système (transformation)  |
| Changement dans les formes                       | ← | <b>24</b> | → | Changement dans les fonctionnements     |





### Concept 3

## Des « Défis partenariaux »



SCHEMA 3  
ARTICULATION  
DES SIX DÉFIS  
D'UN PARTENARIAT

### 1-DÉFI DE LA CONSTRUCTION DES « nous - Nous - NOUS »

#### De quoi parle-t-on ?

nous = entité de chaque partenaire  
Nous = processus et résultats de la co-construction du partenariat  
par les entités  
NOUS = enjeux sociétaux

### 2-DÉFI DE LA RELATION AUTHENTIQUE

#### De quoi parle-t-on ?

Une relation authentique est soumise à des variations, elle se traduit notamment dans la recherche de la «bonne» distance pour chacun, selon les moments, dans le souci d'une relative transparence : qu'est-ce que les partenaires mettent en commun, qu'est-ce au contraire qu'ils se gardent de faire connaître. Elle prend en compte « l'illusion de l'empathie », elle a pour intention de mettre « son étrangeté », sa différence au service d'une pratique de l'interpellation bienveillante, et de faire « bon » usage des quiproquos.

Pour « faire  
ouverture à  
la parole »

### 3-DÉFI DE L'ACTION PARTENARIALE

#### De quoi parle-t-on ?

L'action partenariale est ce qui permet de créer des conditions pour que « quelque chose se passe » ou « puisse se faire ». Elle interroge notamment les efforts à consentir, les talents à mobiliser, le « juste » moment.

### 4-DÉFI DE LA COHÉRENCE

#### De quoi parle-t-on ?

La cohérence peut prendre diverses formes : pour soi, pour les autres, pour « certains » autres. Elle n'est jamais définitivement acquise, ni achevée et est toujours potentiellement en péril.

### 5-DÉFI DE LA VALORISATION DE L'IMPRÉVU

#### De quoi parle-t-on ?

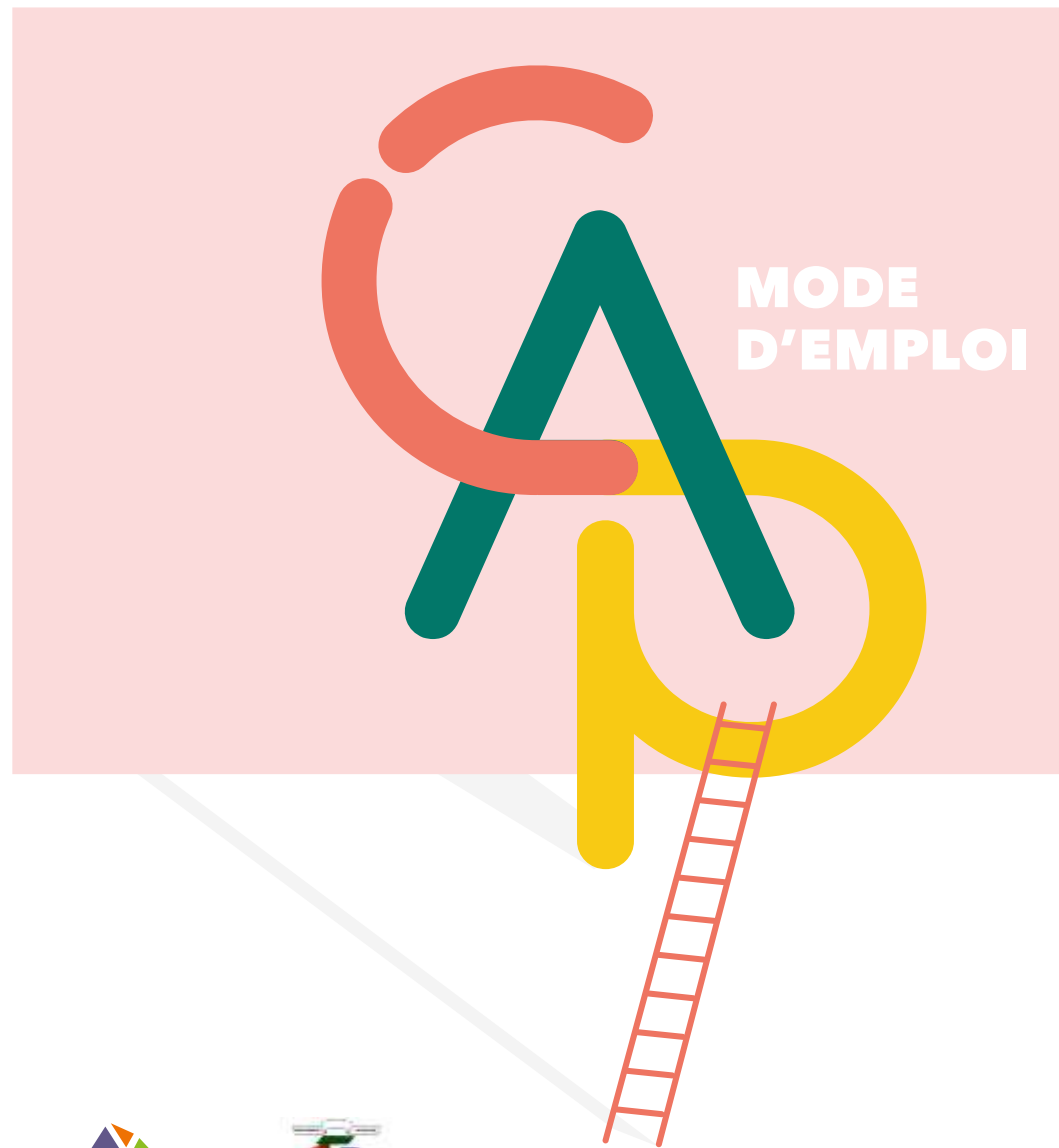
L'imprévu, et surtout la manière de l'accueillir, est à valoriser dans le processus partenarial.

### 6-DÉFI DU CHANGEMENT

#### De quoi parle-t-on ?

Le changement (la transformation) est au coeur des efforts engagés dans les partenariats . Celui-ci se manifeste à différents niveaux .

# Le « CAP » concrètement

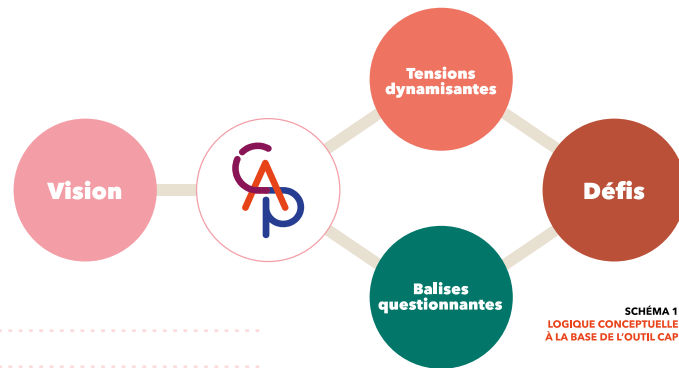


## Présentation de l'outil « CAP » : Co-construire un accord de partenariat

Un « serious game » ou une boîte de ressources pour « s'accorder »



... pour structurer la rédaction d'un « accord de partenariat »



# ACCORD DE PARTENARIAT

IDENTITÉ DU PARTENARIAT

.....  
 .....

DATE DE LA NÉGOCIATION

NÉGOCIATEURS

**BALISES QUESTIONNANTES**

**REPÈRES RETENUS**

Balise 1- PILOTAGE  
 Relation - communication - coordination

- .....
- .....
- .....

Balise 2  
**VALEURS - OBJECTIFS - ENJEUX**

- .....
- .....
- .....

Balise 3  
**CONTEXTE**

- .....
- .....
- .....

Balise 4  
**RESPONSABILITÉ - MOYENS**

- .....
- .....
- .....

Balise 5  
**EVALUATION CONTINUE**

- .....
- .....
- .....

Au regard des **tensions dynamisantes** mises au travail

SCHÉMA 1  
 LOGIQUE CONCEPTUELLE  
 À LA BASE DE L'OUTIL CAP

## Conclusion : « On a besoin de temps pour (le) « NOUS » »



Du temps pour le relationnel ... pas que pour l'opérationnel !

Pour nommer, réfléchir, rendre explicite ... tout ce qui structure et « soigne » la relation partenariale :

- Au niveau du pilotage du projet
- Au niveau de la définition des objectifs, des enjeux, des valeurs
- Au niveau de la prise en compte des contextes de chacun
- Au niveau des prises de responsabilité et de la gestion des moyens
- Au niveau des temps d'évaluation tout au long de l'histoire du partenariat
- ...

## Découvrir le « CAP » :

### Quatre formules d'ateliers :

**1**  
*Présenter l'outil  
« CAP »*

*+ questions-réponses*

**Durée : 1h**

Possible en visio-conférence

**2**  
*Présenter l'outil  
« CAP » et débattre  
à propos de son  
support conceptuel  
et de sa  
méthodologie  
d'utilisation.*

**Durée : 2h**

**3**  
*Découvrir l'outil  
« CAP » par un  
travail réflexif en 3  
temps :*

- Vos représentations explicites et implicites de la relation partenariale
- Présentation didactique de l'outil « CAP »
- Réfléchir à une utilisation adaptée à vos besoins (initiation, évaluation, ... de relations partenariales existantes)

**Durée : 3h**

**4**  
*Expérimenter  
l'outil « CAP »*

Découvrir l'outil « CAP » et l'utiliser, en présence des partenaires, dans le cadre d'un partenariat réel, existant ou en cours d'initiation.

Accompagnement dans l'animation du déroulement de la méthodologie « CAP »

**Durée : 4h**

## Se procurer le « CAP »

Le « CAP » est en vente au prix de 40 euros

Contact pour programmer une collaboration ou acheter l'outil :

- Haute Ecole Vinci : J-P Guyaux - [jeanpaul.guyaux@vinci.be](mailto:jeanpaul.guyaux@vinci.be)
- Echos Communication : Wivine Hynderick - [wivine.hynderick@echoscommunication.org](mailto:wivine.hynderick@echoscommunication.org)





BANC D'ESSAI

# Co-construire un accord de partenariat interculturel ? CAP ou pas CAP ?

Faire ensemble

Interculturalité

Mise en action

Par Youmunity • 29 septembre 2020 | 13h59

PARTAGEZ  
cet article



<https://www.youmunity.org/co-construire-un-accord-de-partenariat-interculturel-cap-ou-pas-cap/>



Questions – Réponses

Questions – Réponses ?

Questions – Débats