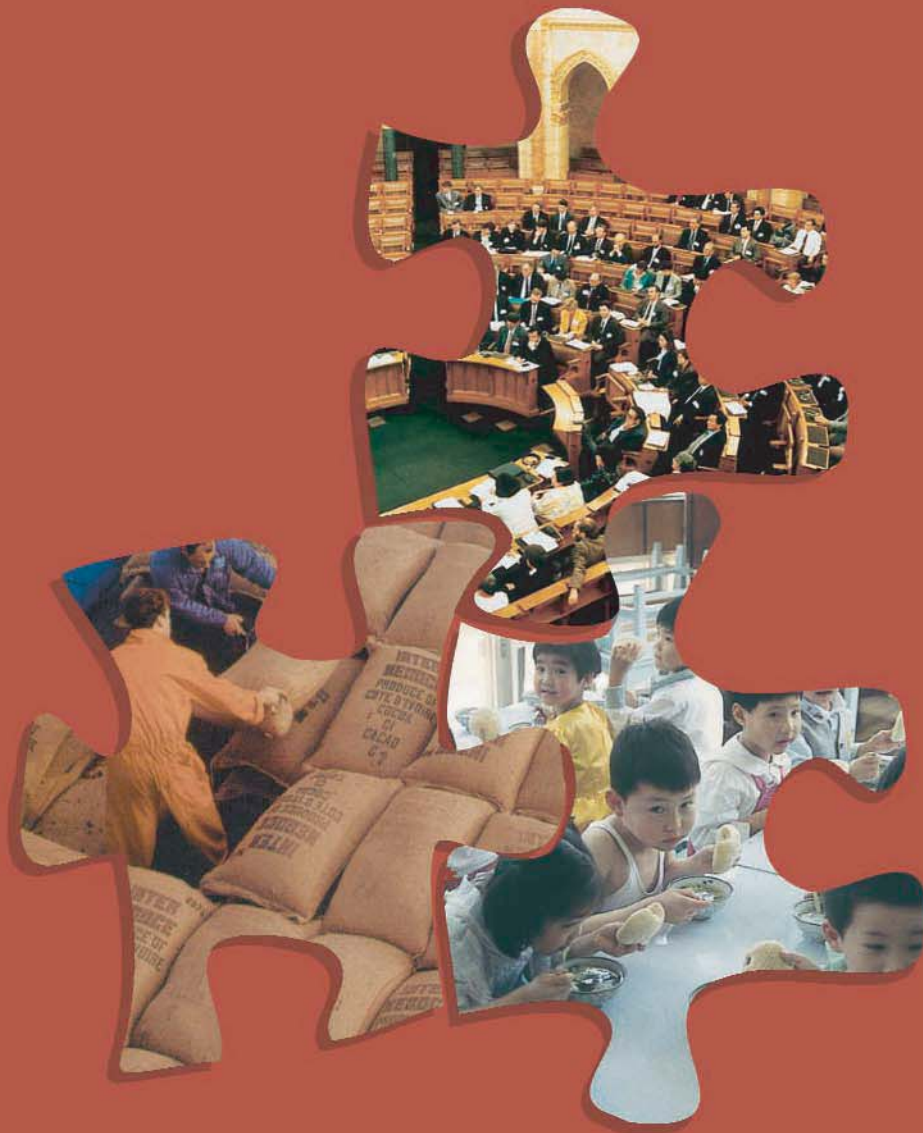


Manuel du partenariat



Manuel du partenariat

Partie 1

table des matières

1

Construire le partenariat : un défi

Pourquoi travailler en partenariat
Obstacles à la création du partenariat
Principes de base pour développer le partenariat
Défi du co-leadership

2

Développer le partenariat

Identifier les partenaires
Evaluer les risques et bénéfices
Faire l'inventaire des ressources

3

Accord de partenariat

Obtenir l'engagement des partenaires
Négociation basée sur les intérêts
Gouvernance et responsabilité

4

Gérer le processus de partenariat

Rôles dans le processus de partenariat
Partenaires et leaders
Aptitudes au partenariat
Bonnes pratiques en partenariat

5

Produire de bons projets

Gérer la transition
S'en tenir au travail
Rendre compte, analyser, réviser

6

Consolider le partenariat

Planifier à plus long terme
Obtenir un engagement plus approfondi
Développer une capacité institutionnelle

7

Réussir le partenariat

Définir le succès
Partager les bonnes expériences
Collaborer dans un monde concurrentiel

Manuel du partenariat

Écrit par : Ros Tennyson
Spécialiste du partenariat et Directeur des programmes de formation
Forum international des chefs d'entreprises de la Fondation du Prince de Galles

Editeur du contenu : Barbara Torggler
Editeur technique : Anna Hill
Couverture : Alison Beanland
Dessins : Guy Venable
Présentation et impression : www.blahdblah.com
N° ISBN : 1899159 08 8
Droits d'auteur : 2003.

Le Forum international des chefs d'entreprises (IBLF)
et L'Alliance mondiale pour l'amélioration de la nutrition (GAIN)

Cet ouvrage comporte 3 parties :

La partie 1 est un livret qui décrit, du début à la fin, le processus générique du partenariat.

La partie 2 se présente sous forme de fiches « autonomes » pour permettre aux professionnels du métier de développer des partenariats efficaces.

La partie 3 donne des informations plus détaillées sur GAIN, traite des questions sur l'enrichissement des aliments et des monographies sélectionnées pour correspondre localement à chacune des différentes versions linguistiques.

Les positions et idées exprimées dans cet ouvrage sont celles de l'auteur auxquelles s'ajoutent celles des personnes ressources précisées (*voir dernière couverture intérieure*).

Introduction

La réduction de la pauvreté dans le monde est un des objectifs de développement du 3^{ème} millénaire et un défi pour l'humanité. Les pays en développement et en transition sont constamment à la recherche de nouveaux moyens pour l'amélioration du niveau de vie de leur population ; tandis que les pays industrialisés sont à la recherche de nouveaux horizons pour la valorisation ou la consolidation de leur savoir-faire ou de leurs économies acquises.

Dans le contexte actuel de la mondialisation, où l'on assiste à la concurrence et à la course effrénée des blocs de civilisations, les uns au détriment des autres, il faut trouver des voies et moyens pour relever le défi de lutte contre la pauvreté dans le monde. L'une des voies proposées est le partenariat pour les programmes de développement. Il permet le renforcement de la collaboration inter blocs et trans-sectorielle, et cela en tenant compte de la participation active des populations respectives pour lesquelles la recherche du développement durable est entreprise.

D'une manière générale, la société est caractérisée par trois secteurs : le secteur public (l'Etat, les services et agences de l'État, ou les organisations internationales constituées des nations), le secteur privé (les entreprises, sociétés et industries privées, les institutions nationales ou internationales privées), et enfin le secteur de la société civile (représenté par les organisations non gouvernementales nationales ou internationales à caractère social ou humanitaire ainsi que les organisations associatives).

La bonne collaboration entre les trois secteurs ci-dessus conditionne la réussite du partenariat. En effet, ils forment la clé de voûte d'un bon partenariat, car ils sont complémentaires. Les partenariats conçus et exécutés comme tel (c'est à dire en associations de personnes ou d'organisations pour la réalisation d'objectifs communs dans le cadre d'une collaboration structurée), pourraient aider à entreprendre des projets ou programmes de développement de nos populations, ce que les moyens individuels de chacun n'ont pas réussi à faire.

La coopération trans-sectorielle, c'est à dire entre partenaires du public, privé et société civile, est la formule la plus complète pour arriver à des résultats satisfaisants. Chaque secteur apporte ses compétences spécifiques et se sent directement responsable du résultat que l'on attend du partenariat. Les partenaires se sentent concernés et égaux au cours du processus de construction et de maintenance du partenariat.

Le Manuel du partenariat s'adresse à chacun de nous afin d'éveiller en nous cette conscience de responsabilité et d'explorer d'autres alternatives de développement qui donnent de la valeur à chacun. La mise en commun et la valorisation des moyens disponibles pour réaliser des programmes de développement permet à ceux qui se considèrent encore « les moins équipés » ou « les moins nantis » de prendre conscience de la valeur réelle de ce qu'ils représentent car leur apport dans le partenariat, si petit soit-il, devient une ressource indispensable à l'ensemble du projet.

Un manuel du partenariat est-il donc nécessaire dans ces conditions ? Il est important d'attirer l'attention des acteurs sur des opportunités inépuisables qui existent dans le partenariat. Cet ouvrage se veut être un instrument et un guide pour les acteurs désireux de faire du partenariat, en leur indiquant les règles, procédures, défis et avantages à en attendre. Le partenariat étant un processus et un moyen, et non une fin en soi pour atteindre un objectif tracé. Le Manuel du partenariat devrait être un document de référence pour tous les partenaires en cas de difficulté quelconque. Il essaie de tracer une ligne de conduite à suivre afin d'éviter des erreurs éventuelles.

Les exemples d'application de partenariats dans nos milieux respectifs ne manquent pas. En effet, dans nos pays le besoin des infrastructures sociales et économiques se fait entendre. Pour l'amélioration du niveau de vie de nos populations, nous avons encore besoin des écoles, des hôpitaux, des puits ou adductions d'eau, des logements sociaux, des centrales hydroélectriques, des énergies renouvelables, des routes, des ponts, des ports, etc..

D'autre part, il faut introduire des actions dans les domaines de l'environnement, de l'agriculture, du tourisme, de transformation industrielle, etc.. Mais les moyens actuels sont limités. Il ne faut pas se décourager, au contraire. Le Manuel nous apprend que toutes ces initiatives sont faisables en partenariat avec l'ensemble des acteurs économiques, sociaux et gouvernementaux. Il faut seulement savoir les choisir et identifier clairement nos intérêts.

Parce que chacun pense individuellement à ce qui l'intéresse, sans s'ouvrir aux autres et partager ses idées ou ses intérêts, des projets ne peuvent se réaliser par manque de concertation et par manque de collaboration, faute de moyens suffisants. Ainsi, beaucoup de rêves ne sont jamais venus au monde, avec pour conséquence : le sous équipement et le sous développement.

Le texte original de ce document a été rédigé en anglais. Les idées et concepts, même s'ils sont adaptés à la culture anglo-saxonne, restent universels. La traduction en langue française permet de véhiculer le message à d'autres horizons et à d'autres cultures. Le message du partenariat se veut être à la portée de tous. Pour la meilleure compréhension, certaines adaptations de forme ont été apportées dans le texte français. Il faut espérer que le lecteur trouvera dans cet ouvrage des arguments convaincants et une inspiration profonde à l'introduction des partenariats pour un développement durable de sa région. Nous devons adopter une « culture de partenariat » dans toutes nos actions.

Tout développement doit commencer par la base pour être durable, et pour ce faire, tout projet de développement devrait être conçu pour être bénéfique à la population d'abord. C'est en s'assurant de la collaboration effective des trois secteurs que tous les concernés, y compris la population locale, pourront en bénéficier.

Il faut commencer petit et grandir progressivement. Les « petits » projets locaux pourront donner de bons résultats et procurer des avantages directement à ceux qui en ont le plus besoin et ainsi permettre d'entreprendre de nouveaux programmes d'envergure au fur et à mesure que la situation s'améliore. Ceci est valable à tous les niveaux que l'on se situe en pays développés ou en pays en développement, à l'échelle locale, nationale ou internationale.

Comme dit un vieux dicton, l'union fait la force. Ensemble nous vaincrons, séparés nous périrons. Si nous voulons vaincre la pauvreté, unissons-nous pour faire du partenariat le moteur du développement !

Préface

Il semble facile de parler des mécanismes du partenariat, mais il est immanquablement plus difficile d'entreprendre des projets concrets. Plus le temps avance, plus de tels projets demandent du courage, de la patience et de la détermination. Il y a rarement une solution « toute faite » à un problème et parfois, les professionnels concernés peuvent éprouver de la frustration et de la déception, loin des espérances et attentes initiales.

Cependant, ce n'est pas fatalement ainsi.

Il est de plus en plus évident, à partir de plusieurs initiatives de partenariat en cours de développement dans les différentes parties du monde, qu'une telle collaboration trans-sectorielle peut être extrêmement efficace et durable quand elle est conçue, développée et dirigée de façon systématique.

Le présent manuel du partenariat est fondé sur l'expérience de ceux qui ont occupé le premier rang dans des partenariats innovateurs. Il donne un aperçu concis des éléments essentiels d'un partenariat efficace.

Nous espérons que ce document pourra inspirer confiance et encouragement à tous ceux qui vont l'utiliser ; qu'il les aidera à développer des partenariats originaux, solides et hautement efficaces, et que les objectifs de développement qu'ils vont réaliser seront non seulement effectivement durables, mais aussi contribueront à mettre fin à la pauvreté dans le monde.

1

Construire le partenariat : un défi

Pourquoi travailler en partenariat ?

En 1992, la Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement, le Sommet de la Terre de Rio, a considéré les partenariats entre gouvernements, secteur privé et société civile comme indispensables pour arriver à un développement global durable. Ce point de vue a été soutenu par les Sommets successifs sur la population, le développement urbain, l'égalité entre hommes et femmes, le développement social et, très récemment et de manière très appuyée, par le Sommet de suivi de Rio, qui s'est tenu à Johannesburg en 2002.

Mais pourquoi le « partenariat » ?

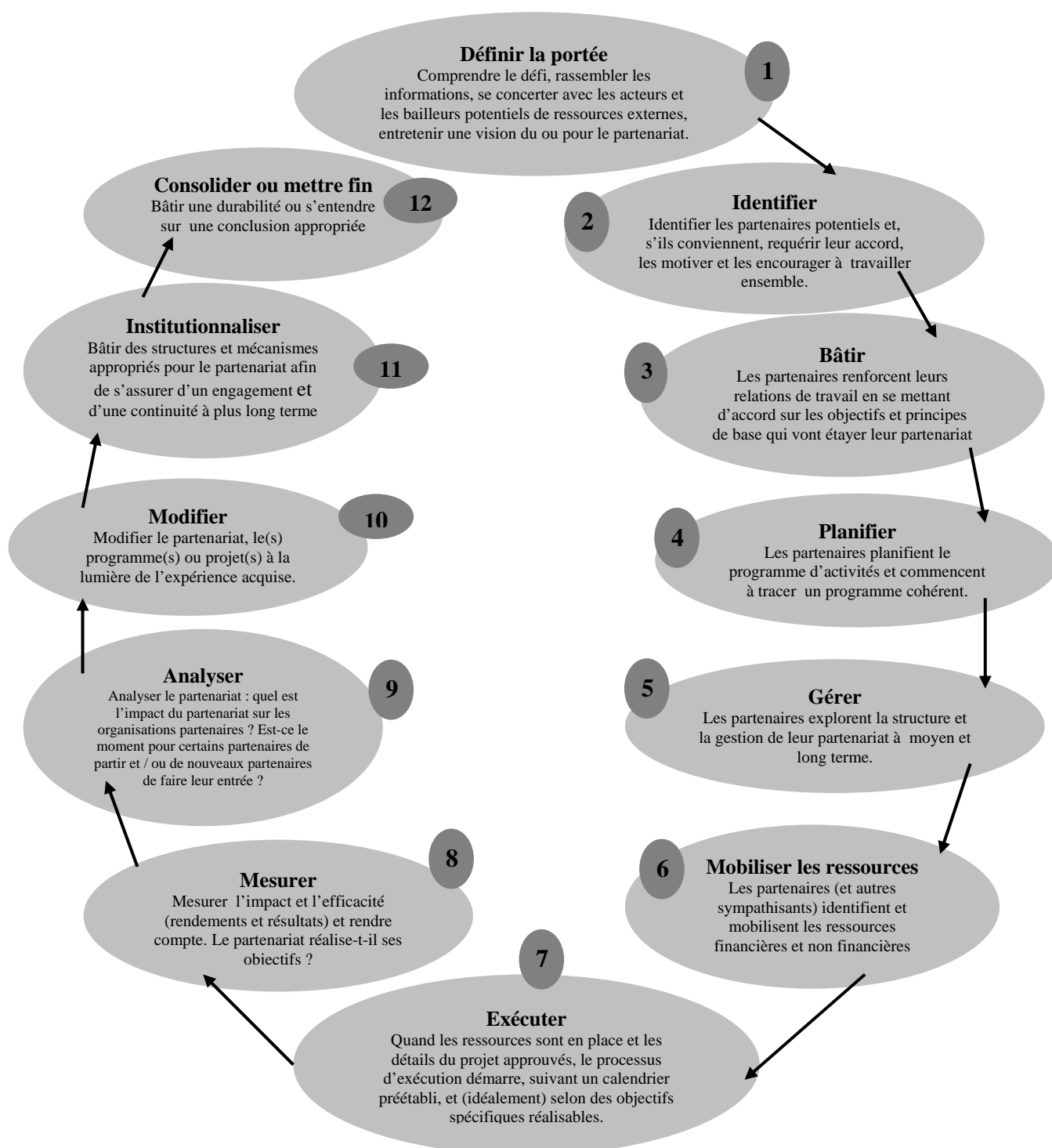
L'hypothèse qui sous-tend une approche du partenariat est celle-ci : seule une collaboration trans-sectorielle totale et largement répandue peut garantir des initiatives d'un développement durable, pleines d'imagination, cohérentes et suffisamment intégrées pour s'attaquer à des problèmes les plus insolubles. Les approches mono-sectorielles ont été essayées mais se sont avérées décevantes. Des secteurs différents, quand ils travaillent séparément, développent des activités isolées, parfois même se faisant concurrence entre elles et/ou faisant double emploi et gaspillant des ressources précieuses. Travailler séparément a le plus souvent conduit au développement d'une « culture d'irresponsabilité » où le désordre ou la négligence est toujours attribué à une faute d'autrui.

Ainsi, le partenariat offre une nouvelle opportunité pour mieux créer le développement, en reconnaissant les qualités et les compétences de chaque secteur et en trouvant de nouveaux moyens de les exploiter pour le bien commun.

Qu'est ce que chaque secteur (public, privé ou société civile) doit apporter ? La « fonction primaire » de chaque secteur conduit à des priorités, valeurs et attributs tout à fait différents. On peut les résumer comme suit :

Secteur	Fonction primaire	Attributs essentiels
Secteur public	<p><i>L'état de droit par :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La création des plates-formes pour jouir des droits économiques, politiques et sociaux et susciter un engagement politique au développement. • Le développement des règlements et normes définissant les mécanismes ainsi que l'adhésion aux obligations internationales. • La mise en place des services publics pour s'assurer que les besoins et droits fondamentaux sont respectés. 	Fondés sur le droit, le secteur public assure l'accès, l'information, la stabilité et la légitimité.
Secteur privé	<p><i>Investissement et commerce par :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La création des biens et services. • La création des opportunités d'emploi, des innovations et une croissance économique. • La maximisation des profits pour permettre aux investisseurs de réinvestir et permettre ainsi au secteur privé de continuer d'innover 	Fondés sur les profits, le secteur privé est inventif, productif, hautement focalisé et rapide
Société civile	<p><i>Le développement social par :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La création des opportunités pour la croissance individuelle et la créativité. • L'appui et services à ceux qui sont dans le besoin ou exclus de la société active. • Leur rôle en tant que gardien du bien public 	Fondés sur des valeurs, la société civile est sensible, expressive, inclusive et pleine d'imagination.

Encadré 1 12 phases de processus du partenariat



Rappel

Il s'agit ici seulement de lignes directrices. Chaque partenariat suivra son propre itinéraire de développement. L'important est de savoir que chacune des « phases » esquissées ci-dessus est très importante et ne devrait pas être négligée pour maintenir le partenariat en équilibre et en marche jusqu'à ce qu'il atteigne ses objectifs.

En plus de ces attributs d'ordre général, chaque secteur dispose des compétences, aspirations et styles opérationnels différents qui peuvent être mis ensemble pour la réalisation d'une vision commune.

En effet, en travaillant ensemble, des partenariats œuvrant pour un développement durable peuvent apporter :

- **des approches innovatrices** aux défis du développement durable et générer des espoirs pour mettre fin à la pauvreté dans le monde.
- **une série de mécanismes** permettant à chaque secteur de partager ses propres compétences et capacités spécifiques pour atteindre des objectifs, à la fois, communs et complémentaires, plus efficacement, plus légitimement et plus durablement que lorsque chaque secteur travaille de manière indépendante.
- **un moyen d'accéder à plus de ressources** en puisant dans toute la gamme de ressources techniques, humaines, physiques, financières et de connaissance que l'on trouve dans tous les secteurs.
- **de nouveaux réseaux dynamiques** offrant à chaque secteur de meilleures filières d'engagement avec une communauté plus large et une plus grande capacité d'influencer les programmes d'action.
- **une meilleure compréhension** de la valeur, de l'éthique et des attributs de chaque secteur, contribuant par-là même à bâtir une société plus intégrée et plus stable.

Bien que des partenariats puissent exister à plusieurs niveaux (à partir des alliances nationales ou internationales stratégiques d'une part, et d'autre part, jusqu'aux initiatives pratiques locales), l'expérience commune montre que leur processus de développement et de maintenance s'applique virtuellement à tous les types de partenariat (voir Encadré 1, page 11).

Obstacles à la création du partenariat

S'il y a beaucoup de raisons valables en faveur des partenariats pour affronter les grands problèmes de développement, il n'est pas toujours évident pour tout le monde que ce soit la meilleure façon d'agir. De même, il n'est pas toujours facile de promouvoir la collaboration particulièrement dans des contextes culturels, politiques ou économiques hostiles.

Les obstacles au partenariat peuvent par conséquent prendre plusieurs formes :

Source d'obstacle	Exemple
Le public en général	<ul style="list-style-type: none"> • L'attitude de scepticisme qui prédomine • Les positions rigides / préconçues au sujet des secteurs / partenaires spécifiques. • La surestimation des résultats possibles.
Caractéristiques sectorielles négatives (réelles ou supposées)	<ul style="list-style-type: none"> • Le secteur public : bureaucratique et intransigeant • Le secteur privé : focalisé et compétitif. • La société civile : combative et étendue.
Faiblesses personnelles (des individus à la tête du partenariat)	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitudes inappropriées pour le partenariat. • Autorité restreinte interne / externe. • Rôle / travail trop étroitement focalisé • Manque de confiance dans l'efficacité du partenariat.
Faiblesses dues à l'organisation (des organisations partenaires)	<ul style="list-style-type: none"> • Priorités contradictoires • Concurrence (à l'intérieur du secteur) • Intolérance (des autres secteurs)
Contraintes externes plus grandes	<ul style="list-style-type: none"> • Climat social / politique / économique local • Nombre de défi(s) / vitesse de changement • Incapacité d'accéder aux ressources extérieures

Quand il y a trop d'obstacles qui se dressent contre un partenariat, il peut être préférable d'abandonner l'idée et d'attendre de meilleurs auspices. Cependant, avec assez de patience, d'engagement et d'effort, on peut surmonter la plupart des obstacles. Et ceux-là mêmes qui mettent en péril le partenariat jusqu'au point de rupture peuvent être utilisés pour le transformer en quelque chose de mieux et plus fort. Certains disent (et beaucoup de partenariats l'ont expérimenté en réalité) qu'une rupture ou une crise peut engendrer une réponse originale et inattendue parce qu'elle pousse ceux qui sont impliqués à renouveler leur attention et à voir les choses avec plus d'imagination.

De ce point de vue, un obstacle peut, en fait, fournir au partenariat l'occasion d'un tournant très bénéfique.

Principes de base pour développer le partenariat

Tous les partenariats, ainsi que tout objectif conclu d'un commun accord, auront besoin de principes directeurs pour assurer leur développement. Ces principes doivent être préparés dans le cadre du processus de renforcement du partenariat et doivent être approuvés par tous les partenaires. Si ces principes constituent la fondation sur laquelle repose le partenariat, alors au fur et à mesure que les choses progressent dans le temps, ils servent de « ciment » pour maintenir la cohésion du partenariat.

Chaque secteur aura ses propres priorités et peut avoir du mal à s'accommoder des priorités des autres secteurs. Cependant une discussion approfondie expliquant pourquoi un principe particulier est utile à l'un ou à l'autre partenaire peut aider à concilier les points de vues apparemment différents et arriver ainsi à un compromis.

Les trois principes cardinaux qui reviennent systématiquement dans les partenariats trans-sectoriels dans différentes parties du monde sont les principes d'équité, de transparence, et de bénéfice mutuel. Leurs caractéristiques sont reprises ci-dessous :

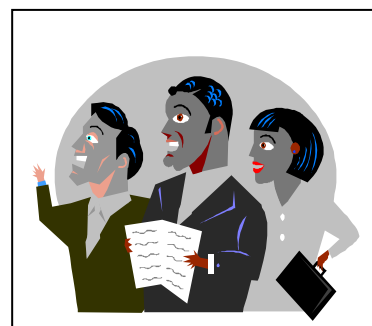


Équité ?

Que veut dire équité dans une relation où il y a des divergences énormes de pouvoir, de ressources et d'influence ? Équité n'est pas synonyme d'égalité. Équité implique d'avoir accès et droit à la même table de négociation et de participer totalement. Il s'agit de la validation de toutes les contributions y compris celles qui ne sont pas simplement mesurables en termes financiers ou en visibilité publique

Transparence ?

Franchise et honnêteté dans des relations d'affaires sont des conditions préalables à la confiance (perçue par beaucoup comme un ingrédient important dans la réussite d'un partenariat). C'est seulement par la transparence que le partenariat pourra véritablement rendre des comptes aux partenaires contributeurs et autres parties prenantes



Bénéfice mutuel ?

Si tous les partenaires doivent contribuer au partenariat, ils doivent aussi avoir accès à ses bénéfices. Un partenariat qui se porte bien fera en sorte que chaque partenaire puisse avoir des avantages spécifiques en sus des avantages communs à tous les partenaires. C'est seulement de cette façon que le partenariat pourra s'assurer d'un engagement continu de ses partenaires et donc pourra être durable.

Ces trois principes majeurs peuvent constituer un point de départ intéressant des discussions entre futurs partenaires avant de formaliser le partenariat, même s'ils sont, par la suite, remplacés par d'autres principes développés par le groupe. Ce qui est important, c'est que tous les partenaires se mettent d'accord pour se conformer à ce que le groupe lui-même aura décidé d'adopter.

Défi du « leadership »

Faire face aux obstacles au partenariat et s'assurer que les principes retenus sont respectés en permanence constituent quelques-uns des défis majeurs du leadership dans un partenariat. D'autres défis concernent les tâches de gestion journalière des projets et activités du partenariat. Par-dessus tout, on considère de la plus haute importance ce que les individus travaillant en partenaires pensent l'un de l'autre (se sentent-ils unis autour du même but ?) et ce qu'ils pensent du partenariat (partagent-ils le même engagement de travailler ensemble ?). Travailler en partenariat exige une attitude correcte et un engagement fort, ainsi que des structures, des connaissances et des actions appropriées. Et le défi du leadership se compose de tout cela. Ce sujet est repris plus en détail au chapitre 4.



Rappel

Les partenariats demandent beaucoup d'efforts à tous ceux qui sont concernés ; en particulier, ils prennent un temps considérable avant d'arriver à tisser des relations de travail de qualité qui sous-tendent une collaboration effective. Le danger est que l'on risque, à ce moment, de se concentrer sur le partenariat en tant que tel plutôt qu'à sa capacité de produire un programme de travail utile. Construire un partenariat revient à développer un mécanisme de développement social, environnemental, et / ou économique durable. Le partenariat n'est pas une fin en soi.

2

Développer les partenariats

Identifier les partenaires

Les partenariats les plus stables et les plus efficaces sont ceux qui ont pu réunir les meilleures organisations partenaires. C'est pourquoi, en phase préliminaire, après avoir « tracé le contour » du partenariat, il est nécessaire :

- d'identifier le genre d'organisations partenaires qui apporteraient de la valeur ajoutée au partenariat ;
- d'explorer les options disponibles, soit en misant sur des contacts existants et qui ont fait leurs preuves, soit en cherchant de nouveaux contacts ;
- de choisir les partenaires les mieux adaptés et obtenir leur participation active.

Il est bon de consacrer du temps à l'identification des partenaires et chercher le plus d'informations possible afin d'arriver à une décision appropriée, y compris entreprendre des recherches pour connaître le passé de ces organisations. Pour ce faire, il faut, soit consulter leurs rapports annuels, soit visiter leur site web, soit leur rendre une « visite exploratoire » et / ou demander avis à ceux qui connaissent l'histoire de ces organisations. On peut ensuite organiser une rencontre préliminaire avec un des dirigeants de l'organisation partenaire potentielle. A ce stade, cela n'engage aucune des parties au partenariat, mais ce peut être une occasion intéressante pour les deux parties de vérifier, à ce stade préliminaire, s'il faut continuer ou non. Au mieux, cette rencontre peut répondre aux inquiétudes de l'une ou l'autre partie, et clarifier tout conflit d'intérêt potentiel.

On peut être amené à expliquer l'idée du partenariat et à démontrer pourquoi l'organisation en question pourrait avoir quelque chose à contribuer et comment elle pourrait en tirer profit. Arriver à faire comprendre aux gens dans l'organisation partenaire potentielle que le temps et les efforts à investir dans ce partenariat ne seront pas vains, peut prendre du temps.

Il peut être aussi utile d'organiser des activités spéciales (ateliers, visites des lieux, échanges) entre plusieurs organisations partenaires potentielles pour explorer plus en profondeur et avec plus d'esprit de collaboration l'idée de construire le partenariat avant de prendre des engagements fermes. C'est aussi une bonne idée de confier le travail de suivi à certains représentants des organisations partenaires pour tester leur capacité de transformer leur engagement verbal en action.

Dans certaines circonstances, il se pourrait qu'il y ait peu ou pas de choix de partenaires. Par exemple, s'il faut travailler avec un service gouvernemental local, alors il faudra concentrer tous les efforts à le persuader à s'engager activement en lui montrant comment il peut, lui aussi, en tirer profit (satisfaire ses propres objectifs) grâce au travail de collaboration constructive avec d'autres secteurs.

Dans tous les cas, cependant, il est important d'avoir une vision réaliste des objectifs du partenariat et d'être ouvert aux éventuelles difficultés prévisibles.

Outil n°1 :

Formulaire d'évaluation du partenaire :
donne une liste de questions à poser concernant tout partenaire potentiel



Rappel

Aucun partenaire n'est parfait (y compris vous-même et votre organisation) : ce que vous recherchez, c'est une organisation partenaire qui apportera la meilleure contribution possible pour permettre au partenariat d'atteindre ses objectifs. Essentiellement, vous cherchez des partenaires qui possèdent de nombreux attributs utiles et qui ont la possibilité, avec le temps, de se renforcer pleinement dans leur rôle de partenaire. En un mot vous recherchez la complémentarité.

Évaluer les risques et bénéfices

Chaque partenaire a besoin de faire une évaluation des risques et bénéfices qui peuvent survenir dans le contexte d'une initiative trans-sectorielle. En fait, si les partenaires doivent s'engager réellement dans une collaboration sincère et adhérer au principe « de bénéfices mutuels », alors chacun aura besoin de comprendre les risques et avantages potentiels des partenaires respectifs presque aussi parfaitement qu'il comprend les siens. Bien qu'il soit normal que chaque partenaire pense que les risques pour son organisation sont plus grands que pour l'autre, il est intéressant de constater que la plupart des catégories de risques s'appliquent équitablement à tous les partenaires.

Les risques dus à l'organisation peuvent se présenter sous l'une des formes suivantes pour chacun des secteurs :

- **Impact sur la réputation :** Toutes les organisations et institutions donnent valeur à leur réputation. Elles seront préoccupées, à juste titre, de savoir si cette réputation peut être atteinte, soit par le partenariat lui-même, soit par toute retombée dans l'avenir si le partenariat venait à échouer.
- **Perte d'autonomie :** Travailler en collaboration signifie inévitablement perte d'indépendance pour chaque organisation dans les domaines de travail en commun.
- **Conflits d'intérêts :** Que l'on soit aux niveaux stratégiques ou opérationnels, les engagements du partenariat peuvent conduire à des conflits d'appartenance et/ou à faire des compromis inconfortables.
- **Ponction sur les ressources :** En pratique, les partenariats exigent un pré-investissement considérable (spécialement en termes de temps) avant même d'espérer un bénéfice quelconque.
- **Défis d'exécution :** Aussitôt que le partenariat est constitué et les ressources réunies, il y aura une série de nouveaux engagements et d'autres défis vont se présenter à chaque organisation partenaire au fur et à mesure que le partenariat entre en phase d'exécution des projets.

L'évaluation des risques est importante mais elle est parfois un peu négligée dans l'euphorie des bénéfices potentiels à recevoir de la collaboration. Dès les premiers pas de leur collaboration, les partenaires devraient s'encourager mutuellement à entreprendre de telles évaluations et, autant que possible, trouver des occasions pour répondre ensemble à toute préoccupation en tant que groupe de partenaires dans une atmosphère ouverte et sans critiques.

Bien sûr tous les partenaires espèrent que les bénéfices vont l'emporter sur les risques éventuels. Il y a beaucoup d'aspects bénéfiques qui peuvent être communs à tous les partenaires. Ils incluent notamment :

- le développement professionnel du personnel-clé
- un meilleur accès à l'information et aux différents réseaux
- une « ouverture » plus large
- une efficacité opérationnelle améliorée
- des produits et services plus appropriés et efficaces
- une innovation plus forte
- une crédibilité renforcée
- un meilleur accès aux ressources

En plus de ces avantages communs, il peut y avoir d'autres avantages qui sont spécifiques à chacun des partenaires. Idéalement, ces avantages devraient aussi être reconnus et partagés tout au début du partenariat pour permettre une appréciation mutuelle des priorités spécifiques de chacun et s'assurer que tous les partenaires comprennent exactement les aspirations de chacun dans le partenariat.

Faire l'inventaire des ressources

Avant de formaliser le partenariat, il est important de voir les ressources dont on aura besoin pour la réalisation du projet ou du programme de travail approuvé. Normalement, ceci est fait en termes de fonds nécessaires. Mais, un des avantages réels de travailler dans le cadre trans-sectoriel, c'est l'accès potentiel aux multiples ressources non financières que les partenaires peuvent apporter dans le partenariat.

Une (ou plusieurs) réunion de partenariat consacré à l'identification des ressources que chaque partenaire pourrait offrir peut être précieuse. Organisée sous forme d'atelier, et si possible conduite par un modérateur externe qui a l'expérience de ce type de processus, la réunion peut offrir des opportunités aux partenaires d'explorer pleinement leurs propres potentialités à contribuer aux ressources et, dans un esprit de concurrence amicale, elle peut les amener à prendre des engagements tangibles qui permettront au partenariat de se mettre sur les rails plus rapidement et plus efficacement (voir Encadré 2, page 23).

Il y a plusieurs façons dynamiques de le faire. Le plus simple est de demander à tous ceux qui participent à la réunion de mettre par écrit, sur une carte ou un « post-it », la contribution aux ressources qu'ils peuvent apporter. Ces notes peuvent être collées sur une grande feuille de papier et affichées au mur pour que tout le monde puisse observer la « collection » grandir. Les notes peuvent avoir un code par couleur pour indiquer ce que chaque partenaire a offert. Elles peuvent alors être groupées selon différents thèmes, et examinées par le groupe de partenaires, tout en continuant à ajouter d'autres idées.

Non seulement ce processus permet d'apporter des contributions réelles, mais il est également précieux pour développer le respect, la compréhension et le travail d'équipe entre partenaires. Il s'agit de pré-conditions très importantes pour le succès de la collaboration.

Encadré 2

Faire l'inventaire des ressources

La clé : SP = secteur public

SA = secteur des affaires

SC = société civile

TS = tous les secteurs

Ressources humaines

Personnel spécialisé (TS)
Personnel transféré (SA, SP)
Volontaires (SC, SA)
Étudiants / stagiaires (SP)
Annui administratif (TS)

Information (réception)

Statistiques / cadre légal (SP)
Analyse du marché/prévisions (SA)
Connaissance locale / conditions sociales (SC)

Infrastructures

Bureau du partenariat / projet (TS)
Réunions / Ateliers (TS)
Grands événements (SP, SA)
Entrepôts (SA, SP)
Activités du projet (TS)
Centre d'information publique (TS)

Relations avec

Donateurs (SC, SP)
Décideurs (SA, SP)
Fournisseurs / syndicats (SA)
Institutions religieuses (SC)
Groupes de communauté (SC)
Organisations mères (SA, SC)
Les médias (TS)
Le public en général (SP, SC)

Qu'est ce que chaque partenaire peut apporter au partenariat ?

Produits

(En fonction de l'objet du projet et de l'activité économique concernée)
Fortifiants (SA)
Médicaments (SA)
Nourriture (SA)
TI (SA)
Fournitures d'énergie (SA, SP)
Etc..

Expertise

Experts techniques (TS)
Développement du projet (TS)
Formation (TS)
Gestion (SA)
Marketing (SA)
Médiation (SC)
Réunion (SP)

Information (diffusion)

Système de communications électroniques (TS)
Bouche à oreille (TS)
Publications (TS)
Réseaux (TS)

Autres

Transport (SP, SA)
Équipement (SP, SA)
Mobilier (SP, SA)



Rappel

Tous les secteurs disposent de ressources humaines, techniques et de savoir-faire d'une manière ou d'une autre. Ces ressources sont très souvent différentes et largement complémentaires. Quand elles sont mises ensemble, elles peuvent constituer la majorité des ressources requises pour les activités planifiées. Les donateurs aiment avoir des partenaires des preuves de contributions en ressources, et plusieurs contributions non financières peuvent être évaluées financièrement en « fonds équivalents ». C'est pourquoi les ressources financières devraient toujours être considérées en dernier ressort.

3 Accords de partenariat

Obtenir l'engagement du partenaire

Les partenariats seront réduits à des paroles stériles tant que ceux qui sont impliqués n'arrivent pas à s'engager de manière tangible dans la collaboration. Un tel engagement est normalement concrétisé par une sorte « d'accord de partenariat » ou « de protocole d'accord ». La différence entre un accord et un contrat est qu'un accord est normalement :

- légalement non obligatoire
- développé et conclu entre parties égales
- re-négociable à tout moment
- à durée indéterminée (bien que parfois, une série d'accords à court terme peut être plus appropriée qu'un seul accord à durée indéterminée)
- conclu volontairement

Effectivement, les partenaires mettent en place un « accord pour coopérer » et c'est peut-être tout ce qu'il faut pour commencer à bien travailler ensemble. Plus tard, s'il s'avère nécessaire de faire des contrats légalement contraignants, on peut le faire afin d'entreprendre un projet complexe ou de grande envergure, manipuler de grandes sommes d'argent ou se faire agréer sous la forme d'une nouvelle « institution ». Cependant, un « accord de partenariat » constitue souvent la première étape et dans la plupart des cas, il peut être suffisant pour entreprendre et consolider le partenariat à moyen et long terme.

Négociations basées sur les intérêts

Pour conclure un accord, il faut négocier. Cependant, dans une affaire de partenariat, il ne s'agit pas de négociations rigides propres aux transactions d'affaires. Ce qu'il faut, c'est une occasion de mettre en évidence et discuter les intérêts sous-jacents de toutes les parties d'une manière réfléchie avec pour objectif d'arriver à un consensus et une complémentarité à partir des aspirations différentes.

Les partenaires qui passent par ce genre de négociations doivent montrer une patience, un tact et une flexibilité considérables, mais si une seule personne arrive à démontrer leur volonté de le faire, les autres suivront la même voie.

**Rappel**

Les négociations basées sur le respect de l'intérêt de chaque partenaire aboutissent mieux lorsque les personnes concernées :

- écoutent attentivement ;
- posent des questions ouvertes (plutôt que des questions fermées) ;
- font un résumé de ce qui a été dit pour voir s'ils ont bien compris ;
- sont prêtes à reconnaître leur désaccord pour faire avancer la discussion.

Encadré 3 Structures formelles et informelles

Type de structure	Avantages	Désavantages
Formelle		
<p>Association Une structure de société formelle et constituée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Autorité et capacité accrues pour exercer une influence • Activités plus centrées et une plus grande probabilité à la pérennisation de la structure • Capacité renforcée de mobilisation et de gestion de ressources à grande échelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Soumis aux restrictions législatives de l'activité • Tendance à devenir trop bureaucratique et impersonnelle • Coûts administratifs de plus en plus élevés (par comparaison à ceux du projet)
<p>Fondation Une association qui mobilise et dissémine les ressources</p>		
<p>Agence Une organisation indépendante créée pour agir au nom des autres</p>		
Moins formelle		
<p>Réseau Un système de communication reliant ensemble les gens engagés dans des activités similaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Développer un profil plus large • Servir de couverture à une large gamme d'activités faiblement liées • Bâtir un engagement à partir d'une circonscription plus large 	<ul style="list-style-type: none"> • Demande une coordination plus grande • Demande plus d'accord sur les politiques et sur les principes opérationnels • Processus de prise de décision plus complexes
<p>Forum Un lieu de rencontre pour un débat ouvert et des idées nouvelles</p>		
<p>Société Une organisation de membres avec un champ d'activités bien défini</p>		
Informelle		
<p>Groupe de travail Un petit nombre de gens qui acceptent d'explorer une initiative d'un partenariat au nom d'un groupe plus large.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plus grande liberté d'explorer des idées / intentions pour construire de nouvelles relations • Moins cher : la ressource principale requise est le temps et non l'argent • Non bureaucratique 	<ul style="list-style-type: none"> • N'est pas pris au sérieux par des agences externes ou d'autres acteurs importants • Facilement négligé quand les personnes concernées sont prises par leurs autres priorités • Pas suffisamment structuré pour la coordination et la gestion des ressources
<p>Groupe témoin Un petit nombre de gens qui se mettent d'accord pour développer un aspect spécifique du développement d'un partenariat.</p>		
<p>Groupe d'action Mandaté par un groupe plus large pour accomplir une tâche spécifique (par ex. fournir des ressources, mener un processus d'enregistrement)</p>		

Gouvernance et responsabilité

Même au stade embryonnaire, les partenariats ont besoin de mettre en place des structures de gestion pour s'assurer que les mécanismes de prise de décision, de gestion et de développement sont convenables et fonctionnent efficacement.

Souvent les partenaires doivent eux-mêmes rendre compte à un certain nombre de parties prenantes différentes tel que :

- les bénéficiaires du projet de partenariat ;
- les donateurs externes (non-partenaires) qui auront chacun leurs exigences en ce qui concerne les comptes rendus ;
- les organisations partenaires individuelles (qui auront chacune leurs propres systèmes de comptes rendus et de gouvernance) ;
- les uns et les autres en tant que collègues dans le partenariat.

La responsabilité est vraisemblablement beaucoup plus un moteur du partenariat qu'il n'apparaît généralement et c'est pour cette raison qu'on doit se mettre d'accord sur les procédures de gouvernance et de responsabilité, et les faire figurer en bonne position dans l'accord de partenariat.

Dans une certaine mesure, les partenaires auront à opérer des choix par rapport à ce qu'il faut faire et comment le faire. Avant de décider ce qui convient le mieux à leurs besoins, ils pourraient être amenés à examiner une série d'options entre, d'un côté, des mécanismes informels (par exemple une collection ad hoc de personnes), et de l'autre, ceux qui sont très formels (par exemple une nouvelle organisation légalement constituée avec des structures indépendantes de gouvernance et de responsabilité). Néanmoins, même pour un partenariat informel, il faut toujours un accord de partenariat pour éviter plus tard des malentendus et des conflits. La plupart des partenariats commencent de façon informelle et, avec le temps, évoluent de plus en plus vers le formel si leur programme de travail devient plus complexe et demande plus de ressources (voir Encadré 3, page 22 et Encadré 4, page 29).

Outil n° 2 :
Questionnaire d'évaluation de cohérence :

Il fait ressortir les questions importantes que les partenaires doivent poser pour sonder leurs propres intentions, attitudes et engagement, et ceux de chacun d'entre eux envers le partenariat

Outil n° 3 :
Modèle d'Accord de Partenariat :
Il offre un simple prototype d'accords initiaux de partenariat

4 Gérer le processus du partenariat

Dès qu'un partenariat est en place et un accord de partenariat signé, il y a d'autres défis à relever.

Rôles à jouer dans le partenariat

Le partenariat requiert une diversité de compétences professionnelles dans ses différentes phases. Les professionnels impliqués dans les partenariats auront chacun des rôles différents selon le besoin. Il est important de reconnaître ces distinctions et de comprendre quels rôles doivent être exercés, à quel niveau et dans quel but. Il est également important de s'assurer que la personne la plus compétente exerce un rôle particulier. Les rôles peuvent changer souvent pendant la durée de vie du partenariat et les partenaires peuvent être promus dans de nouveaux rôles selon qu'ils deviennent plus expérimentés dans le partenariat.

Dans ce cadre, le rôle de leader peut passer d'une personne à une autre, suivant les besoins, pour favoriser le développement et la gestion à long terme du partenariat.

Rôle	Notes
Champion	Une personne (ou plusieurs) qui pilote le partenariat en utilisant sa réputation personnelle / professionnelle et / ou dont le rôle est de rehausser l'autorité ou le profil du partenariat.
Courtier / Intermédiaire	Une personne choisie (de l'une des organisations partenaires ou en dehors du partenariat) pour œuvrer, au nom des partenaires, à la construction et au renforcement du partenariat, spécialement dans ses phases de départ.
Donateur	Si tous les partenaires font une contribution au partenariat (voir section 2), alors ils sont tous <i>de facto</i> des donateurs. (Note : il peut y avoir beaucoup de situations où les donateurs sont entièrement externes au partenariat ; les partenaires devront clarifier leurs relations et voir comment leur rendre compte sans compromettre l'intégrité du partenariat).
Gestionnaire	Une personne nommée par le partenariat et payée pour diriger le partenariat et / ou le projet du partenariat, spécialement dès que le partenariat est constitué et parvient au stade d'exécution de projet.
Modérateur	Une personne (habituellement externe au partenariat) désignée pour diriger un aspect spécifique du processus du partenariat (par exemple une réunion organisée pour résoudre un problème donné qui se pose au groupe partenaire).
Promoteur	Une personne, très probablement un membre du partenariat, qui agit en qualité d'avocat du partenariat à l'égard des autres, « un champion » qui vente les mérites du partenariat sur la base de ses actes et résultats plutôt que de sa propre réputation personnelle.

Partenaires et leaders

Les partenariats soulèvent des questions intéressantes sur le leadership. Quel est le rôle d'un « leader » dans un concept qui est essentiellement axé sur la collaboration et basé sur la notion d'équité entre les acteurs principaux ? La collaboration entre des gens égaux et la notion d'un leadership fort sont-elles incompatibles ? Comment un leadership émerge-t-il et trouve-t-il son expression dans un modèle de partenariat sans enfreindre au principe de responsabilité partagée ? Comment les partenaires vivent-ils, au sein de leur propre organisation, leurs rôles respectifs de leader du partenariat et vice versa ?

Naturellement, à différents niveaux tout au long du processus de partenariat, l'un ou l'autre partenaire jouera un rôle plus proactif, plus exposé et plus public. Il en sera responsable et rendra compte de ses actions à ses collègues partenaires. Le style de leadership à choisir, à un moment donné, dépend largement du type de partenariat, de la complexité de la question du moment, de l'urgence de l'action requise et des personnalités des gens impliqués. Idéalement, les partenariats disposent de professionnels avec différentes compétences de leadership, de sorte que tous les défis qui se dressent au partenariat, tout au long de son existence, trouvent un leadership fort et partagé, selon le cas, entre les différents partenaires.

Il y a d'autres rôles de leadership susceptibles d'être nécessaires pendant le processus de partenariat. On peut citer :

- agir en protecteur de la mission du partenariat (à l'intérieur et à l'extérieur) et être prêt à défendre ses valeurs.
- faire du « coaching » mutuel (directement ou non) pour se comporter en partenaire et en bon gestionnaire du partenariat ou du projet.
- mettre en question le mode de pensée et de comportement de ses collègues ainsi que la manière dont ils abordent les situations difficiles ou litigieuses.
- créer les conditions permettant chacun des membres du partenariat d'être proactif, innovateur et de pouvoir commettre des erreurs.
- engendrer espoir et optimisme quand le processus semble bloqué.

Dans les premiers temps du processus de partenariat, on peut trouver utile de choisir une personne (d'une des organisations partenaires ou de l'extérieur du partenariat) pour servir de courtier ou d'intermédiaire au nom des partenaires dans le but de bâtir et renforcer le partenariat. Par son aptitude à combiner une vision inspiratrice avec l'exécution pratique des tâches journalières, le courtier du partenariat incarne un nouveau style de leadership, agissant comme un catalyseur du changement, en guidant plutôt qu'en dirigeant.

Pour permettre à tout partenariat d'être efficace, et de faire face avec succès aux défis, il doit être bâti sur une très solide fondation d'engagement individuel au processus de partenariat et sur la conviction que l'approche du partenariat est nécessaire pour arriver à l'objectif recherché.

Aptitudes au partenariat

Pour réussir un partenariat, il faut un certain nombre d'aptitudes. Certaines peuvent venir naturellement, d'autres doivent être acquises. Mais, celles requises pour la négociation, la médiation, la facilitation, le conseil aux autres, et la capacité de travail en équipe sont indispensables à toutes les personnes qui veulent travailler ensemble efficacement et arriver à des résultats remarquables. En effet, il se peut que ces personnes soient amenées à négocier des accords ou à servir de médiateur entre différents partenaires ou à jouer le rôle de modérateur dans une réunion difficile. Elles auront alors presque sûrement à assimiler, enregistrer et diffuser beaucoup d'information. Elles peuvent aussi être amenées à conseiller ou à former d'autres partenaires, des acteurs importants ou le personnel du projet. Leur contribution au partenariat de renforcer l'implication de leur propre organisation peut exiger également des aptitudes à développer ou à renforcer l'engagement et la capacité institutionnels. Enfin, et ce n'est pas le moins important, chaque partenaire aura des responsabilités dans l'évaluation et l'analyse du partenariat et de ses impacts.

Évidemment personne ne peut avoir toutes ces aptitudes dans la même proportion. Dans un partenariat, on peut distribuer des tâches pour tenir compte des atouts et faiblesses professionnels. Les professionnels de chaque secteur apporteront au partenariat des aptitudes et des compétences professionnelles différentes. Et dès le départ, on peut attribuer des tâches à ceux qui prouvent leur aptitude à une activité particulière donnée.

Mais, travailler dans un partenariat offre aussi des opportunités aux gens de développer leurs propres aptitudes et leurs capacités. En effet, c'est l'un des aspects du partenariat qui le rend attrayant en tant que nouveau domaine de travail pour ceux qui sont prêts à opérer un changement dans leur vie professionnelle.

Outil n°4

Questionnaire sur les rôles et aptitudes de partenariat :

il permet à ceux qui sont impliqués dans le partenariat d'évaluer leurs propres compétences et voir comment ils peuvent développer leurs capacités professionnelles pour devenir même de meilleurs partenaires dans l'avenir.

Pendant le processus de développement de leurs capacité et aptitudes professionnelles, les individus découvrent souvent que le processus de partenariat les a non seulement entraînés dans un nouvel itinéraire professionnel mais aussi dans une aventure personnelle de découverte de soi-même et de développement.

Le plus souvent, cependant, ceux qui ont déjà un certain degré de connaissance de soi et de maîtrise personnelle acquièrent plus facilement les aptitudes au partenariat. En d'autres termes, le partenariat efficace demande des gens qui savent écouter et contrôler leurs propres émotions, qui sont confiants et qui possèdent des qualités telles que l'empathie, l'optimisme, l'imagination, la franchise et la modestie. Les partenariats exigent aussi d'avoir des partenaires qui sont efficaces dans la prise d'initiative.

Encadré 4 Options de gestion et de mandat

Option de Gestion

Avantages

Inconvénients

Gestion centralisée

(c.à.d. gestion du partenariat ou projet pris en charge par une organisation partenaire pour le compte du partenariat)

- Efficacité maximum
- Procédures de prise de décision sans ambiguïté et systèmes de gestion journaliers
- Approches familières et conventionnelles de gestion
- Un seul « point de référence » pour des agences ou personnes extérieures
- Un temps de réponse plus rapide

- Trop loin de l'expérience / contribution potentielle des autres partenaires
- Trop d'influence / contrôle perçu comme entre les mains d'un seul partenaire
- Trop conventionnel pour des besoins flexibles du partenariat
- Décisions prises parfois de façon inappropriée et en hâte.

Gestion décentralisée

(c.à.d. différents aspects de la gestion partagés entre les organisations partenaires)

- Diversité maximale aux niveaux opérationnels
- Beaucoup d'opportunités pour chaque dirigeant
- Sens de « propriété » partagée
- Prise de distance du pouvoir central conventionnel
- Plus grande liberté d'opération

- Plus grand risque de conflits d'intérêts
- Partenaires / personnes se sentent isolés
- Processus de prise de décision laborieux
- Manque de cohérence

Gestion par mandat

(c.à.d. des tâches spécifiques assignées au cas par cas à certaines personnes ou organisations partenaires et qui rendent compte à l'ensemble du groupe des partenaires).

- Permet à ceux qui ont plus de temps (ou ceux qui s'intéressent plus à la mission) d'avoir un rôle
- Approche très flexible qu'on peut revoir et changer aussi souvent que de besoin.
- Permet de partager les tâches entre partenaires et de promouvoir le sens de responsabilité collective.

- Les tâches doivent être clairement définies et distribuées correctement
- Dépend fortement de l'action et de la fiabilité des personnes
- Risques que des individus ou une seule organisation partenaire « fassent leur truc » sans se référer au groupe des partenaires.

Bonnes pratiques en partenariat

Le langage comme outil de construction du partenariat

La manière dont les partenaires se servent du langage peut construire ou détruire un partenariat. Chaque secteur peut s'enfermer dans son propre « jargon » qui peut être complètement aliénant pour ceux qui, tout simplement, ne le comprennent pas. Les partenaires doivent, tout au moins, être sensibles à la manière dont ils parlent, c'est à dire parler consciemment ou consciencieusement dans un langage approprié, clair et concis. Peu de mots bien choisis et bien communiqués sont de loin meilleurs que beaucoup de mots obscurs et qui créent la confusion.

Au mieux, les partenaires peuvent utiliser des mots bien sélectionnés comme outils pour forger un consensus plutôt que d'utiliser inconsciemment un langage qui renforce les divisions. Quelques distinctions utiles peuvent être tirées de nombreuses expériences de partenariat :

Concepts difficiles pour les partenaires	Termes constructifs pour le partenariat
Confiance	Transparence
Profit	Bénéfice
Objectifs communs	Objectifs complémentaires
Contrat	Accord
« Business plan »	Plan d'action
Fonds	Ressources
Priorités sectorielles	Valeurs sectorielles
Comité	Groupe focal / de travail / d'action
Évaluation	Revue
Analyse du marché	Exercice de définition du champ
Consultation	Participation
Stratégie de sortie	Stratégie de progression

La capacité de faire ces distinctions est extrêmement importante pour qu'un partenariat soit efficace. Elle procure aux individus une plus grande liberté de pensée et d'action, et conduit à une réussite professionnelle et personnelle plus grande et plus satisfaisante. Quelques autres distinctions utiles pour des gens qui travaillent en partenariat sont indiquées ci-dessous :

Travailler à partir des faits

La capacité de faire une distinction entre les faits et l'interprétation de ces faits est extrêmement importante pour toute situation de la vie. Si l'action des gens est basée sur l'interprétation qu'ils font des événements plutôt que sur les événements eux-mêmes, cela peut être nuisible à tout partenariat.

Percée et non panne

Les blocages ou pannes peuvent survenir à tout moment du processus du partenariat. Les pannes font partie des sous-produits de tout processus complexe. Malgré cela les blocages peuvent être démotivants et sont souvent pris pour des obstacles insurmontables. Une panne n'est pas nécessairement une mauvaise chose en soi, mais plutôt l'interruption d'un processus qui cherche à accomplir quelque chose de différent. Le défi pour les partenaires est voir la panne comme l'occasion d'accomplir une percée, en transformant la crise en opportunité.

Faire une demande au lieu de se plaindre

Adresser des requêtes est une caractéristique de tout partenariat. D'habitude, les gens ne font pas assez de demandes, ils ont plutôt tendance à se plaindre. Mais, il y a une grande différence entre les deux. Les plaintes poussent les gens à l'offensive. Elles les transforment en victimes sans pouvoir et conduisent à l'animosité plutôt qu'à la résolution du problème. Les demandes, par contre, créent une atmosphère complètement différente. Une demande appelle une réponse et une action.

Susciter des conversations de qualité en partenariat

Les partenariats sont, à un certain niveau, des réseaux de conversations. Et la qualité des entretiens entre partenaires déterminera dans une large mesure l'efficacité du partenariat. Dans leurs conversations, les partenaires forgent l'avenir. Ils créent ensemble une vision de là où ils veulent aller. Ils discutent de ce qui les anime, ce dont chacun est responsable, et créent un climat d'entente sur la façon dont ils peuvent compter les uns sur les autres. Les conversations constituent l'un des outils les plus puissants pour bâtir la transparence et par-là même entretenir la confiance entre les partenaires. C'est en discutant l'un avec l'autre que l'on peut transformer les problèmes en opportunités et déboucher sur une activité pratique.

Outil n°5 :
Lignes directrices pour les
conversations entre
partenaires :
 explorent plus en détail
 l'importance d'une
 conversation créatrice
 comme base de bons
 partenariats

Bien gérer les réunions

Les partenariats dépendent, surtout dans les premières phases, des rencontres entre partenaires, soit un à un, soit en groupe. Si les réunions ne sont pas soigneusement encadrées et bien gérées, elles deviennent facilement répétitives, ennuyeuses et contre-productives. C'est une aptitude particulière que de savoir créer un environnement propice aux rencontres et s'assurer que chaque réunion parvient à :

- atteindre ses objectifs ;
- maintenir constamment toutes les parties activement engagées ;
- conclure sur tous les points inscrits à l'ordre du jour ;
- répartir des tâches de suivi et fixer leur calendrier d'exécution ;
- s'entendre sur les procédures de prise de décision qui fonctionneront entre les réunions ;
- attirer l'attention de ceux qui sont présents sur les points à discuter lors de la prochaine réunion ;
- résumer toutes les décisions prises ;
- et, par dessus tout, terminer à l'heure convenue au départ.

Une approche aussi attentive permettra aux réunions (qu'elles soient formelles ou informelles) de valoriser l'apport de tout le monde, tout en respectant leurs contraintes de temps.

Les réunions, dans leurs meilleures conditions, pourront servir aussi d'outil de construction du partenariat, par la façon dont les responsabilités seront partagées pour leur gestion, par exemple partage des rôles de présidence, de modérateur ou de rapporteur des réunions. Il y a d'autres moyens de rendre des réunions plus productives et animées tels que :

- accorder des occasions d'interaction permettant de faire connaissance ;
- organiser un brainstorming sur un sujet nouveau et spécifique ;
- inviter un conférencier très intéressant ;
- partager une expérience pertinente (peut-être une visiter un projet ou tenir la réunion dans les locaux d'une nouvelle organisation partenaire et observer leurs activités à l'œuvre) ;
- utiliser la rencontre pour apprendre ensemble, en la clôturant par une revue de ce qui a bien fonctionné et de ce qui peut être amélioré dans la manière dont les participants auront discuté entre eux.

Si le nombre de participants dans des réunions de partenaires commence à baisser, il faut l'interpréter comme un signe que les réunions ne sont plus assez engageantes ou importantes pour que les partenaires fassent l'effort d'y participer : dans ce cas, des mesures drastiques devraient être prises !

Faire les procès verbaux

Savoir bien préparer les procès verbaux des réunions et les rapports de l'état d'avancement du partenariat, est un art. C'est une mauvaise idée de confier le rôle de rapporteur à quelqu'un de moins expérimenté ou à un subalterne. Le grand défi est de savoir s'il faut prendre note de tout ce qui se dit ou simplement le minimum. Chaque partenariat devra décider ce dont il a besoin, mais les considérations de base doivent inclure :

- décider en avance qui a besoin de quel type d'information et sous quelle forme, et ensuite adapter l'information aux différents objectifs ;
- limiter le procès-verbal des réunions : a) aux décisions, b) aux domaines qui nécessitent encore des discussions, c) aux plans d'action adoptés ;
- tenir un registre vivant de l'histoire du partenariat (y compris des illustrations ou photos) de telle sorte que des nouveaux venus au partenariat pourront comprendre ce qui a été fait et comment ;
- s'assurer, autant que possible, que la plupart des rapports écrits sont mis à la disposition de tous, ce qui caractérise un partenariat efficace et transparent.

Créer une « culture apprenante »

La plupart des professionnels qui s'occupent de partenariats sont d'accord pour dire que les partenariats qui durent sont ceux qui sont le plus ouverts à apprendre de leurs propres erreurs et de celles des autres. Tout partenariat peut être considéré comme une forme « d'apprentissage pratique » où les partenaires apprennent dans l'action. Considérer toutes les activités du partenariat comme une forme de recherche-action (en plus d'être un mécanisme opérationnel pour accomplir une mission), c'est donner aux partenaires l'occasion d'approfondir et renforcer leurs connaissances, aptitudes et pratiques professionnelles. Une vraie collaboration transforme les gens qui s'y engagent consciemment : les partenaires s'entraident mutuellement à évoluer individuellement et professionnellement tout en accomplissant les objectifs du partenariat.

De plus, toute expérience de partenariat devient une source d'apprentissage pour ceux qui aspirent à créer des approches de collaboration au développement durable dans leurs propres domaines de travail. Beaucoup de partenariats, même ceux qui semblent être les mieux établis, vous diront qu'ils ont tiré profit de leur appartenance à un « réseau d'apprentissage » où des expériences, bonnes ou mauvaises, sont partagées.

Fixer des règles de base

Quelques règles de comportement simples, établies d'un commun accord entre partenaires, peuvent être très utiles quand le partenariat démarre et quand différents partenaires sentent le besoin de s'exprimer et d'imposer leurs « positions » sans laisser de l'espace aux autres. Quelques partenaires, particulièrement ceux du secteur privé et public peuvent trouver étrange de fixer des règles de conduite alors que leurs collègues de la société civile peuvent probablement penser que cela est tout à fait naturel et acceptable (une première expérience de diversité sectorielle !).

Ces règles de base peuvent inclure :

- écouter attentivement
- ne pas interrompre
- parler brièvement et aller directement au but
- se concentrer sur les faits et non sur les rumeurs
- respecter ceux qui ne sont pas présents

En pratique, dans les débuts, les partenaires peuvent avoir besoin de se référer aux règles de base convenues. En effet, changer les habitudes peut prendre un peu de temps ! Mais avec le temps, le partenariat fera siennes ces nouvelles méthodes et les règles de base resteront en arrière plan comme un rappel subtil. Les nouveaux venus dans le partenariat s'adapteront rapidement au « *modus operandi* » dont ils apprécieront l'efficacité.

Les règles de base peuvent même figurer dans l'accord de partenariat.



Rappel

Les partenariats fonctionnent bien lorsque :

- il y a des protocoles ou procédures claires de prise de décision convenues et qui sont en place ;
- la plupart des décisions journalières sont prises par des personnes ou petits groupes au nom du partenariat ;
- seules les grandes décisions (par exemple de politique ou de dépense) sont prises par tous les partenaires réunis en groupe ;
- il y a partage régulier d'information facilement accessible et succincte entre les partenaires.

5 Produire de bons projets

Gérer la transition

Dès que le partenariat est constitué et l'accord de partenariat en place, les partenaires vont concentrer leur attention sur le développement de leur projet/programme de travail proposé ou sur leurs activités conjointes. A ce moment, le partenariat commence à se mettre au travail et à marquer une transition significative entre sa mise sur pied et le développement puis la réalisation des projets de développement et à leur exécution. Quelques partenaires se sentiront beaucoup plus à l'aise dans cette phase parce qu'ils aiment aller droit aux tâches pratiques et peuvent avoir trouvé les phases antérieures plutôt ennuyeuses. D'autres, plus anxieux, penseront que le partenariat n'est pas encore suffisamment robuste pour passer de la parole à l'action.

Comme pour tous les projets, il faudra une attention considérable à la préparation des détails. Pour ce faire, un « plan d'action » clair sera nécessaire pour servir de cadre et de bornes sur lesquels tout le monde sera d'accord (voir Encadré 5, page 42).

A ce stade, il peut être utile de revisiter les mécanismes de gestion du partenariat et les ajuster si nécessaire (voir Encadré 4, page 33).

S'en tenir au travail

Les partenariats qui réussissent le plus sont ceux qui restent concentrés sur le projet à réaliser, et où tous les partenaires sont vraiment impliqués dans la production de résultats tangibles et pratiques. A ce stade, il se peut qu'un coordinateur ou un gestionnaire soit nécessaire pour gérer le projet pour le compte des partenaires qui risquent de ne pas avoir le temps de le faire au jour le jour. Quelqu'un doit certainement avoir une vue d'ensemble du processus d'exécution et s'assurer que le personnel du projet et les partenaires remplissent correctement et à temps leurs engagements. Si les partenaires peuvent se passer des détails de chaque jour, confiants que le programme de travail initié par le partenariat avance correctement, c'est une façon de mesurer le progrès des partenaires dans leur aptitude à faire confiance au processus mis en place pour la réalisation du programme.

Rendre des comptes, analyser et réviser

Outil n°6 :

Modèle pour revoir le partenariat :

suggère une série de méthodes pour effectuer des analyses du partenariat suivant les objectifs visés

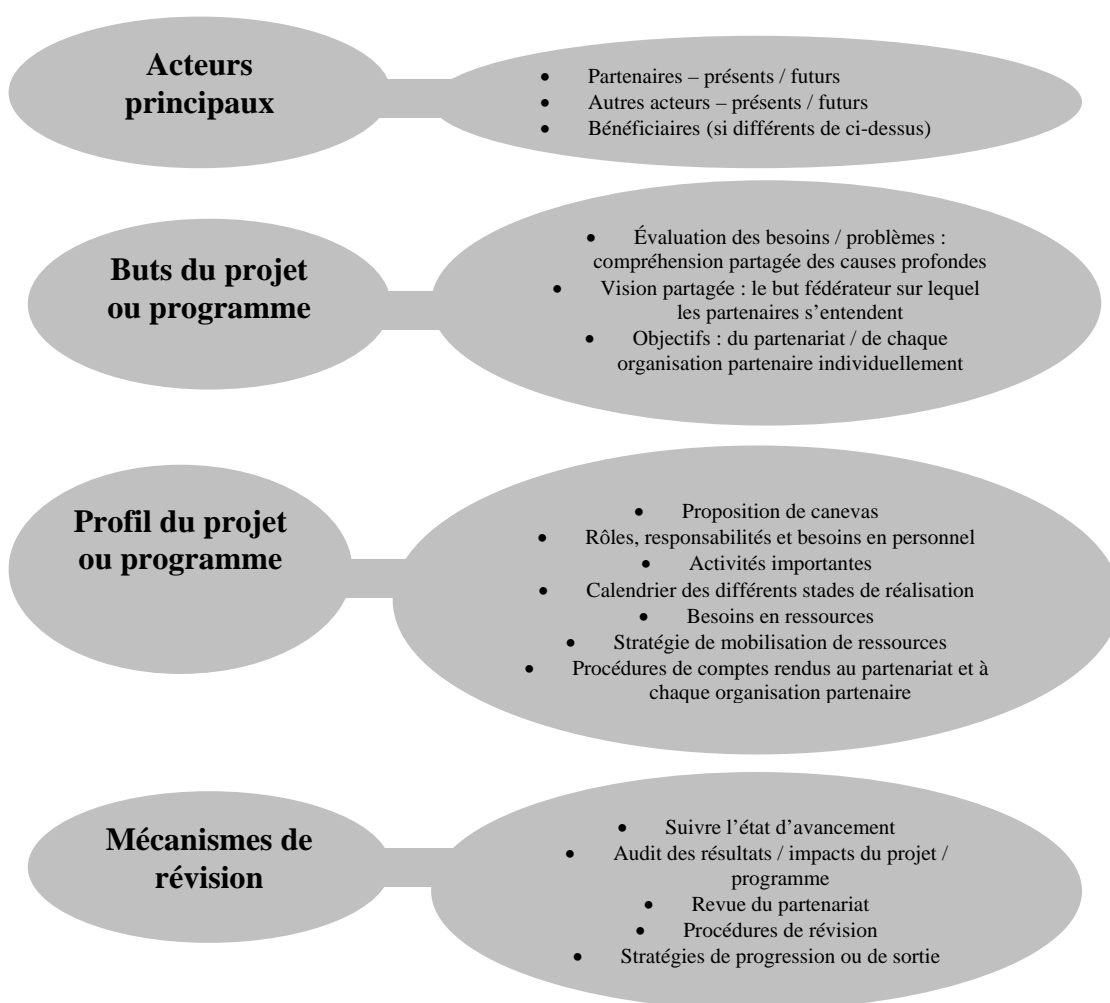
Lorsque le programme de travail est lancé et en marche, les partenaires peuvent décider de réduire la fréquence des réunions, et quand ils se réunissent, de travailler plus comme un groupe de révision. Un cycle régulier de comptes-rendus devra être mis en place pour s'assurer que les partenaires sont informés de l'état d'avancement (et des défis). C'est sur base de ces rapports, écrits ou verbaux, que les analyses du projet et du partenariat lui-même peuvent se faire (voir section 7). Les partenaires peuvent revoir leur propre accord de partenariat (une fois par an) et le modifier, si nécessaire, pour refléter de nouvelles priorités et aspirations.

Encadré 5 Plan d'action

L'élaboration d'un plan d'action (parfois connu sous le nom de plan de développement ou business plan) est un processus familier à la plupart des professionnels, et il y a plusieurs façons de l'aborder. Dans un partenariat, il est particulièrement important de se rappeler que :

- Tous les partenaires doivent être impliqués dans l'établissement du plan d'action pour être engagé et « co-auteur » de ce plan
- Chaque personne apportera différentes aptitudes et attentes. Gérer cette diversité peut prendre beaucoup de temps mais, dans les meilleures conditions, cela apportera une plus value considérable.
- Chaque personne aura besoin de voir les implications du plan d'action pour sa propre organisation, en particulier pour son processus de planification ainsi que ses propres priorités.

Cadre modèle du Plan d'action



Rappel :



Le plan d'action représente une étape significative d'un partenariat : la relation de partenariat a pris racine et le centre d'intérêt passe de la constitution du partenariat à la conception et réalisation d'un programme de travail en collaboration. C'est donc important qu'il soit bien fait, sinon le partenariat lui-même va en pâtir.

6 Consolider le partenariat

Planifier à plus long terme

Un des plus grands défis à la pérennisation du partenariat est la question des ressources à long terme. Chaque situation aura ses propres exigences en ressources et certaines initiatives peuvent rester dépendantes d'un financement extérieur. Cependant, dans la mesure du possible, il faudra prévoir des mécanismes de mobilisation de ressources locales et d'auto-renouvellement. Dans beaucoup de cas, les partenaires entreprennent un programme de travail dans un esprit de pionnier et quand leur initiative a pris racine effectivement, ils passent à des arrangements plus permanents, par exemple, avec des services de l'administration locale ou des agences du secteur public.

Les partenaires, individuellement et collectivement, doivent avoir à l'esprit une stratégie «d'évolution», si possible exprimée dès le début et même articulée dans l'accord initial de partenariat. On peut avoir quatre différents scénarios «d'évolution» :

Scénarios d'évolution	Commentaires
<p>Certaines organisations partenaires quittent le partenariat</p>	<p>Dans tous les partenariats, il y aura un aspect de succession, dans le sens de passer le témoin des « fondateurs » aux « successeurs ». Des personnes peuvent quitter le partenariat (pour n'importe quelle raison) à tout moment. La planification de la succession est donc vitale en vue de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'assurer de la survie du partenariat après le départ de certains individus ; • Permettre aux nouveaux arrivés de se rattraper et s'intégrer rapidement ; • Obtenir l'engagement actif des nouveaux arrivants, même si leur style opérationnel est différent de celui de leurs prédécesseurs.
<p>Le partenariat est dissout (1)</p>	<p>Les partenaires peuvent décider que l'une des organisations partenaires est maintenant mieux placée pour gérer et développer indépendamment le programme de travail. Dans ce cas, les partenaires accepteront de lui remettre les activités du partenariat et ses actifs. Peut-être des personnes importantes des autres organisations partenaires peuvent rester impliquées en tant qu'administrateurs ou en qualité de conseillers mais la responsabilité ne sera plus exercée par le partenariat lui-même.</p>
<p>Le partenariat est dissout (2)</p>	<p>Les partenaires décident de créer une institution trans-sectorielle complètement nouvelle pour remplacer la gestion et le développement de l'initiative basée sur le partenariat. Il y a un certain nombre de choix à faire ici (voir Encadré 6). Pour pouvoir sélectionner l'institution la plus appropriée, les partenaires peuvent recourir à une aide extérieure. Comme dans le cas ci-dessus, des personnes du partenariat peuvent y exercer des rôles d'administrateurs ou de conseillers, au moins durant la phase de transition de charge.</p>
<p>Le partenariat prend fin</p>	<p>Quelques-unes des initiatives de partenariats les mieux réussies et les plus innovatrices sont celles conçues pour être « temporaires » si bien que la fin du partenariat est un signe de réussite plutôt que d'échec (même si c'est difficile de le faire admettre à ceux qui sont en dehors du partenariat). Dans certains cas, inévitablement, un partenariat prend fin parce qu'il est incapable d'atteindre ses objectifs quelle qu'en soit la raison. Si les étapes suggérées dans cette publication sont suivies, cela ne devrait pas arriver ! Quand un partenariat prend fin, quelle qu'en soit la raison, c'est important pour tous ceux qui sont concernés de reconnaître et de célébrer le travail accompli !</p>

Obtenir un engagement plus approfondi

Les partenaires auront toujours besoin de travailler dur pour obtenir un engagement plus affirmé de la part des organisations partenaires et fréquemment aussi de la part des autres organisations non-partenaires.

En ce qui concerne les organisations partenaires, il n'est pas rare d'observer des partenariats qui restent à la périphérie des préoccupations des organisations qui les ont constitués. Pourquoi ceci devrait-il nous interpeller ? Parce que le manque d'engagement de la part des organisations partenaires peut être interprété, au mieux, comme un manque d'implication vigoureuse et complète, et au pire, comme une mort certaine de la relation du partenariat si un ou deux acteurs importants le quittent. Il se peut aussi que l'implication active des organisations partenaires soit nettement plus importante qu'il n'apparaît.

Et qu'en est-il des autres institutions non-partenaires ?

Il y a plusieurs autres institutions ou agences pour qui le partenariat peut être important et qui, par conséquent, ont besoin de comprendre pour être plus engagées avec les partenaires et cela de plusieurs façons. Ce sont notamment :

- Des institutions opérant aux niveaux stratégique et politique (par exemple, des services gouvernementaux, des partis politiques, des agences internationales) ;
- Des organisations aux niveaux opérationnels (par exemple, autres sociétés, agences du secteur public et organisations de la société civile) ;
- Des donateurs (pourvoyeurs de ressources, externes au partenariat)

Les partenaires devront évaluer l'importance de chacune de ces différentes relations, soit en termes d'impact accru du partenariat, soit en termes d'influence exercée par le partenariat sur leur manière de fonctionner.

Développer une capacité institutionnelle

Comment les partenaires aident-ils à développer la capacité des institutions concernées ? Il s'agit d'aider les institutions à intérioriser les leçons du partenariat. Parfois, c'est une question de temps, mais plus souvent, il faut aussi combattre la résistance active ou passive. Il y a plusieurs approches que les partenaires peuvent utiliser pour développer une plus grande capacité institutionnelle dans les institutions et organisations concernées directement ou indirectement dans le partenariat. Elles peuvent inclure l'apport d'expériences de collaboration trans-sectorielle dans ces institutions afin de promouvoir :

Un changement de culture organisationnelle

- Démontrer que d'autres organisations font des choses différemment (et parfois plus efficacement) ;
- Montrer la nécessité de la valeur de la « culture apprenante » d'une organisation ;
- Promouvoir plus d'approches d'organisation basées sur des valeurs ;
- Persuader les gestionnaires que des approches plus participatives peuvent être efficaces.

Le développement des ressources humaines

- Démontrer que la collaboration trans-sectorielle peut améliorer la performance professionnelle ;
- Engager les employés, dans le sens pratique du terme, dans une ou (des) initiative(s) du partenariat ;
- Persuader les gestionnaires que le partenariat peut bénéficier de l'engagement de leurs employés dans une collaboration trans-sectorielle.

Des réseaux dynamiques

- Démontrer aux organisations, la valeur de ces nouvelles relations et la diversité de leur portée et de leur influence ;
- Illustrer le potentiel pour des nouvelles relations, idées ou domaines de travail ;
- Faire venir de manière créative et utile d'autres personnes-clé dans l'organisation

De meilleures communications

- Soutenir l'organisation par une bonne publicité sur les réalisations du partenariat ;
- Faire en sorte que les gens restent constamment engagés et informés en utilisant les systèmes de communications internes ;
- Créer des événements spéciaux pour d'autres personnes illustrant les bénéfices du partenariat (particulièrement pour les sceptiques de l'organisation).

**Des
opportunités
pour sortir des
sentiers battus**

- Offrir des occasions aux acteurs-clé d'avoir une expérience directe, de première main, du travail du partenariat ;
- Organiser et gérer des rencontres entre des personnes-clé qui ne se rencontrent pas d'habitude (et qui peuvent être connues pour leur attitude mutuelle de rejet ou de suspicion) ;
- Créer de nouvelles occasions « d'apprentissage par l'expérience » (par exemple, échanges de postes, transferts, stages, ateliers sur le partenariat).

Dans certaines circonstances, il peut être préférable de créer une institution complètement nouvelle pour reprendre le rôle des partenaires à moyen et long terme (l'Encadré 6, page 48 décrit sept différents types « d'institutions » de partenariats qui se sont développés depuis plus d'une décennie, en formalisant plus ou moins les différents modèles d'engagement trans-sectoriel esquissés dans l'Encadré 3, page 26).

Encadré 6 Développer de nouvelles institutions du partenariat

Type

Caractéristiques

Forces

Alliance locale

Des partenaires de tous les secteurs principaux jouissent de l'équité d'engagement et de responsabilité décisionnelle au sein d'une structure indépendante locale

- Sens profond de propriété locale et d'autodétermination
- Développe et institutionnalise la collaboration locale

Alliance mondiale

Comme ci-dessus, mais opérant sur le plan international

- Économies d'échelle
- Développe des liens stratégiques entre les acteurs qui ensemble apportent autorité, ressources et influence.

Dispersée

Les partenaires poursuivent un but commun, mais se rencontrent rarement face à face. Par contre, certains partenaires (ou sous-groupes de partenaires) sont mandatés pour accomplir des tâches au nom du partenariat à qui ils rendent compte en définitive

- Flexibilité maximale
- Liberté d'opération et autodétermination des partenaires

Temporaire

La structure du partenariat est conçue pour ne pas durer. Elle est fonction du temps et donc dissoute dès que le programme de travail prévu est achevé

- Intensité d'implication
- Concentration sur des résultats immédiats et visibles

Consultative

L'objet de l'institution du partenariat est de fournir des conseils et / ou un terrain d'essai pour des idées nouvelles plutôt que de développer et exécuter un projet.

- Incluse dans le processus politique
- Autorité tirée d'un consensus plutôt que d'une source de pouvoir

Intermédiaire

Une organisation qui fonctionne entre et au nom des partenaires et beaucoup d'autres acteurs. Essentiellement, elle soutient le développement d'un certain nombre d'initiatives indépendantes du partenariat plutôt que d'être un partenariat lui-même

- Un modèle de délégation
- Aide à bâtir une culture de collaboration
- Crée des structures de support appropriées et flexibles

Formative

Le partenariat est constitué avec comme but principal d'apprendre et de partager l'information qui provient des expériences du partenariat

- Flexible
- Développer la connaissance et la capacité comme objectif premier

Ainsi, les partenaires doivent décider si leurs efforts sont plus productifs en engageant plus efficacement des institutions, en développant la capacité des institutions existantes, ou en créant une nouvelle structure institutionnelle. En réalité, un partenariat peut, avec le temps, avoir besoin de faire tous les trois.

Et, à terme, cela peut devenir plus une question de réforme institutionnelle.

Nous optons pour un partenariat trans-sectoriel pour créer une approche du développement durable qui aura beaucoup plus d'innovation et d'impact du point de vue social, économique, et/ou environnemental que des approches mono-sectorielles. Mais, si le partenariat ne réussit pas à remettre en cause et finalement à changer le comportement institutionnel/sectoriel qui s'est rigidifié, alors il est probable que son impact sera purement et simplement transitoire ou superficiel.

A un certain moment, il sera clair que les partenariats ont un grand rôle à jouer, directement ou indirectement, dans l'analyse et la révision des valeurs-clé, des rôles et des activités principales des différents secteurs, qu'ils soient publics, privés ou société civile.

La réforme institutionnelle peut être considérée comme le résultat le plus important du partenariat. En d'autres termes, si le partenariat conduit vers un service gouvernemental qui fonctionne de façon plus créative et plus efficace ; ou à une société qui contribue de façon plus rigoureuse et systématique au développement durable dans tous les aspects de ses opérations ; ou à une ONG qui, sur une plus grande échelle, a un impact plus crédible en tant qu'organisation, alors le partenariat aura produit des résultats de grande portée, plus substantiels que ceux qu'on pouvait en attendre.

7 Réussir le partenariat

Définir le succès

A quoi ressemble un partenariat réussi ? Qui définit le succès ? Comment le mesure-t-on ? Le partenariat et les projets basés sur le partenariat sont invariablement complexes et ainsi peuvent être difficiles à évaluer. Les rendements, résultats et impacts engendrés sont habituellement divers, parfois tout à fait subtils et souvent imprévus. Dans cette publication où nous parlons du problème spécifique d'évaluation du partenariat, nous supposons que les projets seront évalués, comme tous les projets de développement, selon les critères fixés au départ par les donateurs / partenaires. Notre première préoccupation est l'efficacité du partenariat du point de vue des organisations de partenariat.

Les partenaires auront probablement besoin de mesurer ou d'évaluer trois éléments :

- les impacts du projet de leur partenariat sur la société ;
- la valeur du partenariat pour chacune des organisations partenaires ;
- les coûts et bénéfices réels de l'approche du partenariat.

C'est seulement en examinant ces trois points qu'il sera possible d'évaluer si :

- le partenariat a été efficace dans l'accomplissement de ses objectifs ;
- les partenaires ont effectivement retiré des bénéfices de leur engagement ;
- l'approche du partenariat était le choix le meilleur ou le plus approprié.

Collecter des informations sur lesquelles fonder un jugement sur l'efficacité du partenariat est en soi un processus difficile. La plupart des partenariats qui sont arrivés au stade d'évaluation ont eu tendance à faire la distinction entre, d'une part mesurer les impacts des projets du partenariat, et d'autre part estimer la valeur du partenariat pour les organisations partenaires.

Il est normal de s'attendre à ce que les projets et les activités soient évalués en utilisant les méthodes à peu près conventionnelles basées sur le rendement et les statistiques. Toutefois, l'évaluation de la valeur du partenariat lui-même demande une approche assez différente. L'évaluation d'une entreprise de collaboration et de participation requiert un processus de recherche concerté et participatif pour préserver l'intégrité du partenariat lui-même.

A quoi ressemble donc un partenariat couronné de succès ? Un tel partenariat pourrait avoir une, plusieurs ou toutes les caractéristiques suivantes :

- **Le partenariat fait ce qu'il a prévu de faire** : le projet ou le programme d'activités a atteint les objectifs fixés au départ.
- **Le partenariat a un impact au-delà de son groupe immédiat de parties prenantes** : les bénéficiaires du projet, d'autres personnes-clé et / ou la communauté dans son ensemble reconnaissent le résultat atteint.
- **Le partenariat est durable et va s'autogérer**, soit par l'engagement continu des organisations partenaires, soit par un mécanisme durable qui a remplacé le partenariat et permet aux partenaires de faire autre chose.
- **Le partenariat a créé de « la valeur ajoutée » ou des bénéfices significatifs pour chacun des organisations partenaire** : celles-ci ont mis en place de nouvelles méthodes de travail avec d'autres secteurs et/ou ont réussi à améliorer leurs propres systèmes et styles opérationnels.
- **Le partenariat a fait une contribution utile au mouvement mondial du partenariat** : l'information concernant le partenariat est largement disponible dans le domaine public pour que les autres s'en inspirent à leur manière.

L'important c'est que, tout au début de leur partenariat, les partenaires se mettent d'accord sur un nombre d'indicateurs (à la fois « de résultats » tangibles et de processus « plus larges ») et les utilisent comme base pour évaluer avec le temps, l'efficacité de leur partenariat. Dans l'idéal, les indicateurs devraient couvrir aussi bien des objectifs spécifiques à chaque partenaire que des objectifs communs.

Encadré 7 Raconter une histoire

Il était une fois....

Les partenariats commencent comme des histoires dans nos têtes et finissent par devenir des histoires dans le monde. Dans ce voyage du rêve à la réalité, nous commençons par l'imaginaire. Pendant que notre initiative germe encore dans notre monde de l'imaginaire, nous devons aussi essayer de la partager avec d'autres de manière à susciter chez eux vif intérêt et enthousiasme.

Partager notre expérience sans avoir recours à l'imagination risque de faire du processus de partenariat un exercice de simple reproduction. Le processus est alors réduit à une série de manœuvres stratégiques, aux descriptions statistiques, et à l'analyse des faits. Bien que de telles histoires aient leur place, elles n'apportent rien de très inspirant. Pour nous engager véritablement, nous devons savoir que quelque chose d'important est en jeu et qu'en essayant de donner vie à notre vision nous courons des risques réels.

Raconter l'histoire d'un partenariat, c'est parler d'une aventure, une quête pour accomplir à la fois quelque chose d'unique et d'universel. Unique parce que personne auparavant n'avait encore fait ce voyage particulier. Universel parce que tout partenariat lève l'ancre sur une mer inconnue, cherchant une destination qui est loin d'être sûre ou certaine. Il y a, bien sûr, un prix à gagner, mais il y a aussi le danger très réel que le partenariat risque de s'effondrer bien avant d'arriver au bout.

En racontant ce voyage, il est important de ne pas laisser de côté les obstacles rencontrés, que ce soit des problèmes à moitié immergés qui sont apparus tôt à la surface, des cyniques qui lancent des pierres et qui militent pour une approche moins coopérative ou d'énormes erreurs de jugement qu'il a fallu affronter et résoudre. Les « récits » les plus convaincants sont ceux qui maintiennent la tension entre le bien et le mal, entre les possibilités de réussite et d'échec. Il faut s'assurer que les erreurs, tout comme les réussites, y apparaissent en gros caractères. L'auditoire veut surtout entendre parler de ce qui a failli échouer ou des démarches de dernière minute jusqu'à l'obtention d'un accord.

Voici un conseil important : il faut faire place à l'héroïsme, parce qu'il est facile d'être modeste et de sous-estimer ce qui a été fait. Or, les partenariats trans-sectoriels sont loin d'être de simples banalités. Les vrais partenariats sont affaires de légende. Pensez aux Compagnons de l'Anneau. En faisant un choix conscient de fonctionner en partenariat, décider de surmonter tous les obstacles et de faire tout ce qu'il faut pour atteindre l'objectif : tout ceci reste encore rare, inhabituel et exceptionnel.

Cependant, ceci ne veut pas dire qu'il faut utiliser un langage fleuri ou des phrases excessivement dramatiques. Cela veut plutôt dire de ne pas réduire les résultats aux simples faits. Permettez-nous de nous émerveiller sur ce qui a été accompli. En même temps, aidez-nous à découvrir que le partenariat est vraiment un idéal auquel aspirer.

Finalement, ayant tenu le cap, combattu les dragons, navigué triomphalement jusqu'à destination, on n'est plus la même personne. L'expérience aura laissé sa marque. La confrontation des doutes et la persévérance à travers les difficultés auront apporté de nouveaux enseignements, de nouvelles forces, et de nouvelles compréhensions. En pratiquant l'art et le métier du travail en partenariat, nous avons transformé et nos organisations et nous-mêmes, en d'autres termes, notre propre monde.

C'est toujours une histoire qui vaut d'être racontée.

Partager les bonnes expériences

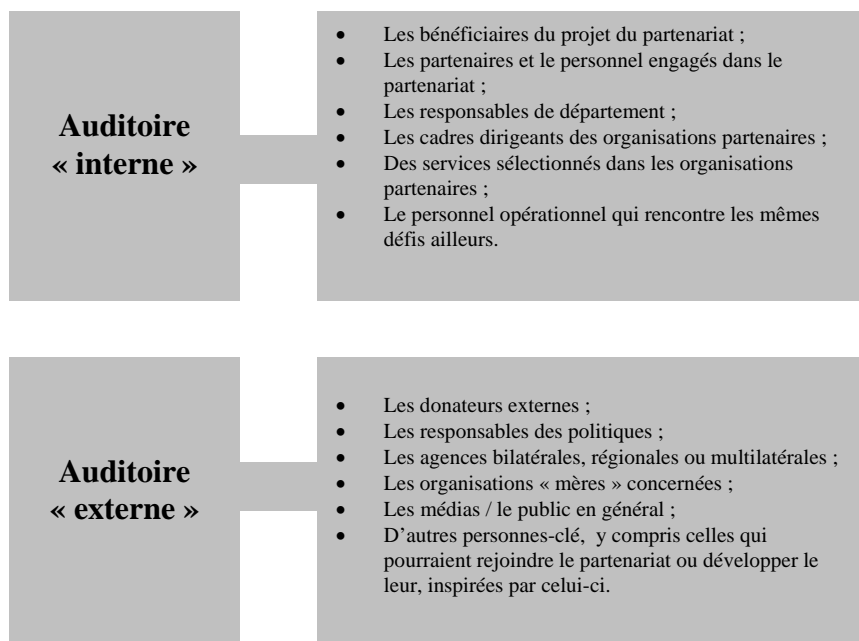
Outil n° 7

Un modèle de monographie : il donne un simple format pour la collecte d'information monographique en vue de communiquer l'expérience.

Si votre partenariat a été un succès productif, alors répandez la nouvelle. Cependant, prenez soin d'attendre jusqu'à ce que vous ayez une histoire réelle et convaincante à raconter. Quand vous vous décidez à rendre votre histoire publique, racontez-la comme il faut (voir Encadré 7, page 53) et soyez sûr que vous choisissiez les meilleurs « raconteurs d'histoires » du réseau de votre partenariat.

Qui serait intéressé à savoir si oui ou non le partenariat a été une réussite ?

Il y a un certain nombre d'auditoires « internes et externes » pour ce genre d'information :



Outil n° 8

Une liste de référence des communications : quelques suggestions relatives à l'auditoire potentiel, les options de communications et les messages pour vos récits sur le partenariat.

Il est important de choisir la bonne manière de communiquer l'information aux différents auditoires. Un donateur extérieur s'attendra à un rapport formel. Le public lui, se contentera d'une histoire avec une dimension personnelle. Les concepteurs eux, cherchent des statistiques. Les partenaires potentiels souhaitent savoir comment les partenaires actuels tirent profit de leur engagement. Un partenariat qui a du succès comprendra qui a besoin de quel type d'information et trouvera des méthodes et des moyens pour s'adresser à ces différents auditoires.

Collaboration dans un monde concurrentiel

Les partenariats offrent une approche alternative réelle du développement durable en substituant la collaboration à la concurrence.

Aucun partenariat n'est jamais facile, confortable, sûr, rapide ou peu cher. Mais avec une bonne gestion, de la bonne volonté et un peu de détermination, des partenariats trans-sectoriels pour un développement durable peuvent bien fonctionner et peuvent arriver à des résultats qui vont au-delà des approches mono-sectorielles de la même question.

Finalement, il y a tout juste trois « règles d'or » qui devraient aider à maintenir en marche le partenariat en période de crise.

Rappel



Règle d'or n°1 : *Bâtir sur des valeurs partagées*

(car les partenariats qui réussissent sont guidés par des valeurs)

Règle d'or n°2 : *Être créatif*

(car tout partenariat est unique)

Règle d'or n°3 : *Être courageux*

(car dans tous les partenariats il y a des risques)

Selon l'auteur nigérian Ben Okri, il ne faut jamais oublier que : « Les êtres humains sont dotés de l'obligation de transformation ». Un partenariat trans-sectoriel a la potentialité d'être un excellent mécanisme de transformation économique, écologique et sociale.

Bonne chance et bon courage pour orienter votre partenariat vers ce noble objectif !

Manuel du partenariat

Partie 2

**Fiches – Outils
du
partenariat**

Outil n° 1

Formulaire d'évaluation du partenaire

Un "soutien" permettant à ceux qui créent un partenariat de poser systématiquement des questions à tout partenaire potentiel pour s'assurer qu'il correspond bien aux objectifs et besoins du partenariat. Cet outil devrait être utilisé comme point de départ pour explorer des rapports en offrant une base de discussions franches avec les acteurs principaux impliqués tant au niveau de la direction que des opérations. Il est conçu pour pouvoir poser des questions appropriées, et enrichir le processus de décision.

L'organisation partenaire en perspective peut-elle démontrer :	Statut actuel Une revue de: - Ce que vous savez jusqu'ici - La fiabilité de votre source d'information - Si vous avez assez d'information sur laquelle baser votre décision	D'autres actions Une note sur : - Autres informations requises - Inquiétudes qui restent - Emploi du temps et critères de décision sur la compatibilité
1. Un parcours positif ?		
2. Le respect dans son propre secteur ?		
3. Le respect des autres secteurs et des autres acteurs importants ?		
4. Un carnet d'adresses diversifié et utile qu'elle veut partager ?		
5. Un accès à l'information, à des ressources ou expériences utiles ?		
6. Des aptitudes et compétences qui complètent celles de votre organisme ou des autres partenaires ?		
7. Des structures de gouvernance et de gestion irréprochables ?		
8. Une stabilité et une fiabilité financières avérées ?		
9. Un groupe stable d'employés ?		
10. De la ténacité quand les choses deviennent complexes à gérer ?		
Le personnel de l'organisation partenaire potentielle est-il...		
11. Fiable et expérimenté dans le développement des projets ?		
12. Efficace dans la mobilisation et la gestion des ressources ?		
13. Bon communicateur et travaille-t-il en équipe ?		

Outil n° 2

Questionnaire d'évaluation de cohérence

1. Intentions, attitudes et engagements individuels des leaders

- Suis-je convaincu que l'approche de partenariat est indispensable pour atteindre nos objectifs ?
- Est-ce que je crois que mes partenaires veulent que le partenariat réussisse ?
- Suis-je vraiment engagé aux objectifs du partenariat ?
- Suis-je prêt à remettre en question mes a priori ?
- Est-ce que j'accorde de la valeur aux différences entre nous ?
- Ai-je confiance en mes partenaires pour les laisser prendre des décisions idoines à ma place ?

2. Attitudes individuelles des leaders

- Suis-je un adepte de l'approche du partenariat ?
- Est-ce que j'écoute attentivement mes partenaires ?
- Est-ce que je pratique les principes du partenariat (par ex. équité, transparence, avantage mutuel) dans mon comportement de chaque jour ?
- Est-ce que je cherche à savoir et à fournir les réactions utiles de / à mes partenaires ?
- Est-ce que je poursuis jusqu'au bout mes engagements ?
- Ai-je du respect à l'égard de mes partenaires même quand ils ne sont pas présents ?
- Suis-je d'accord avec les besoins de développement de mes partenaires ?
- Est-ce que je reconnais à mes partenaires ce qu'ils ont accompli ?

3. Dispositions, valeurs et normes du partenariat

- Avons-nous la même compréhension des avantages et risques de faire le partenariat ?
- Sommes-nous au diapason autour d'une même vision et des valeurs partagées ?
- Partageons-nous librement nos idées même lors qu'elles sont en déphasage avec les autres ?
- Sommes-nous disposés à changer notre point de vue au sujet des autres acteurs ?
- Est-ce que nous nous donnons mutuellement le bénéfice du doute ?
- Avons-nous développé une culture de transparence entre nous-mêmes et autour du partenariat ?
- Recherchons-nous continuellement les occasions d'apprendre, de changer et de nous améliorer ?

4. Structures, systèmes et stratégies du partenariat

- Notre accord de partenariat est-il clair et bien compris par chacun ?
- Des initiatives d'encouragement sont-elles en place pour permettre aux partenaires de penser et agir dans l'intérêt du partenariat ?
- Avons-nous des aptitudes, compétences et technologies pour réussir dans nos efforts communs ?
- Avons-nous des structures et des règles de base en place pour travailler effectivement ensemble ?
- Les informations sont-elles librement partagées avec nos acteurs au sein du partenariat ?
- Nos priorités stratégiques sont-elles claires pour tous ceux qui sont concernés ?
- Accordons-nous respect aux grandes normes de qualité dans tout ce que nous faisons ?
- Notre apport est-il le meilleur et le plus complémentaire des ressources requises pour réussir le partenariat ?
- Pensons-nous à institutionnaliser le partenariat pour qu'il puisse continuer à travailler sans nous ?

Cadre adapté à partir de "Une brève histoire de tout", Ken Wilber, Publications Shambhala.

1.0 Organisations partenaires

1.1 **Partenaire A**
Numéros de contact
Personne à contacter

1.2 **Partenaire B**
Numéros de contact
Personne à contacter

1.3 **Partenaire C**
Numéros de contact
Personne à contacter

2.0 Déclaration d'intention

2.1 Nous, les soussignés, reconnaissons un commun engagement à ou une commune préoccupation au sujet de...

2.2 En tant que partenaires, nous réalisons la contribution que chacun d'entre nous peut apporter pour remplir cet engagement / répondre à cette préoccupation

2.3 On s'attend particulièrement à ce que chaque partenaire contribue au projet comme suit :

- Partenaire A...
- Partenaire B...
- Partenaire C...
- Tous les partenaires ...

3.0 Structures et procédures

- 3.1 Rôles et responsabilités du partenaire
- 3.2 Coordination et administration...
- 3.3 Groupes de travail / comité(s) / groupe(s) consultatif(s)
- 3.4 Processus de prise de décision
- 3.5 Mécanismes pour rendre compte

4.0 Ressources

- 4.1 Nous donnerons les ressources suivantes
 - a) au partenariat, et
 - b) au projet...

5.0 Audits / analyses / révisions

5.1 Nous convenons de mettre toute information relative à ce partenariat à la disposition des partenaires.

5.2 Nous sommes d'accord de passer en revue le partenariat tous les mois.

5.3 Un audit indépendant des systèmes financiers du partenariat (et de tout projet qui en résulte) sera fait chaque année.

5.4 Nous convenons de faire des ajustements au partenariat (y compris réécrire cet accord) au cas où l'analyse ou l'audit le trouve nécessaire pour permettre au partenariat d'atteindre ses objectifs.

6.0 Mises en garde

6.1 Cet accord ne permet pas l'usage du matériel réservé (y compris les logos) ou la divulgation d'information confidentielle au tiers quelconque sans autorisation écrite du (des) partenaire(s) concerné(s).

6.2 Cet accord n'engage pas les organisations partenaires, ni leurs employés ou experts à une obligation financière quelconque ou tout autre obligation, sans autres documents officiels à suivre

Signé :

_____ pour le partenaire A

_____ pour le partenaire B

_____ pour le partenaire C

Date :

Lieu :

Outil n°5

Lignes directrices pour les conversations entre partenaires

Conversation génératrice de potentialités

Une conversation génératrice de potentialités permet d'envisager le futur comme un scénario riche de possibilités. Il s'agit d'échanger des idées créatives et imaginatives.

A ce stade, on ne se préoccupe pas de faisabilité.

Une conversation génératrice de potentialités vise plutôt à faire émerger des points de vue intuitifs et inspirants sur la manière dont le futur le plus constructif peut se manifester.

Ce type de conversation sera le mieux adapté aux premières phases du processus de partenariat, lorsque tous les partenaires sont encore en train de donner forme à leur vision.

On peut aussi l'utiliser plus tard pour refonder et renouveler le partenariat.

Elle doit être menée comme une session de brainstorming autour d'un certain nombre de questions spécifiques, stratégiques et ouvertes qui enrichissent la réflexion et l'imagination, et qui n'appellent pas de simples réponses par "oui" ou par "non".

Une conversation génératrice de potentialités doit durer au minimum 15 minutes mais peut s'étendre à une heure.

Des exemples de questions "ouvertes" pertinentes peuvent inclure :

Que signifierait une percée dans... *(insérer un thème ou objectif souhaité)*?

Que permettrait une percée dans ... *(insérer un thème ou objectif souhaité)*

Que voulons-nous / voulez-vous construire par cette initiative ?

Conversation génératrice d'opportunité

Une conversation génératrice d'opportunité conduit à un engagement mutuel à réaliser une percée. C'est une conversation sur les responsabilités partagées. C'est par ce genre de conversation que les partenaires se mettent d'accord sur le choix d'une potentialité parmi celles qui ont été générées auparavant, qui va constituer une opportunité réelle pour l'avenir et qui peut être poursuivie de manière réaliste par les partenaires.

Ce type de conversation invite les partenaires à répondre à la question suivante :

A la fin de cette initiative, qu'est-ce que vous pouvez déclarer comme étant une percée ?

Dès que cette question a été discutée pendant au moins 15 minutes, les partenaires peuvent poursuivre en développant ensemble une déclaration d'engagement des partenaires (à ne pas confondre avec un accord de partenariat). La déclaration peut commencer par une phrase telle que :

Nous nous engageons à ... / Notre partenariat s'engage à ...

Chaque partenaire rédige ce qu'il pense que la déclaration d'engagement devrait être.

Ensuite, chacune des propositions est communiquée aux autres partenaires

et les points forts (et non les points faibles) de chacune sont mis en évidence

dans la discussion. Puis le groupe choisit la déclaration considérée comme le meilleur

de départ et continue à l'amender ensemble jusqu'à ce qu'elle reflète bien point

l'engagement de tous les partenaires et que tous sont complètement satisfaits.

Outil n°5

Lignes directrices pour les conversations entre partenaires (suite)

Conversation génératrice d'action

Une conversation génératrice d'action peut avoir lieu à tous les stades du processus de partenariat, chaque fois qu'une action conjointe ou individuelle est requise. Elle permet de clarifier les responsabilités individuelles et d'aboutir à une compréhension commune des résultats dont chacun est comptable vis à vis des autres. Elle aide également à accomplir l'étape suivante dans le processus de partenariat, en transformant les potentialités et les opportunités en activités concrètes. La question-clé est :

Qui va faire quoi et pour quand?

Il est recommandé de mettre par écrit les engagements individuels déclarés et d'en remettre une copie à chaque partenaire. Ceci permettra plus tard aux partenaires de se tenir mutuellement responsables.

Conversation d'achèvement

Achever quelque chose veut dire l'avoir accomplie en totalité. L'achèvement ne s'applique pas seulement à la fin du processus de partenariat mais aussi au fur et à mesure que les partenaires avancent dans leurs activités.

Cela permet de promouvoir la compréhension entre partenaires et de les mettre en cohérence. C'est pourquoi une conversation d'achèvement peut être engagée à chaque étape du processus de partenariat. Les partenaires peuvent se poser et poser aux autres les questions suivantes et initier d'autres activités en fonction des réponses données.

Que reste-t-il à accomplir pour que le partenariat soit un succès et soit effectivement terminé ?

Quels types d'actions devons-nous entreprendre pour y arriver ?

Qui fera quoi et pour quand?

Quelles engagements avons-nous faits ou pris qui ne sont pas encore réalisés?

Qui fera quels types d'actions et quand pour satisfaire ces engagements ?

Qui veut être informé / doit-on informer de la situation / du résultat du partenariat ?

Que faire pour leur communiquer cela ?

Qui pourrait être fâché, ennuyé, ou déçu par notre comportement ou par nos activités ?

Comment allons-nous corriger cela avec eux ?

Qui a contribué au partenariat et à ses activités ?

Comment allons-nous reconnaître leur contribution et leur témoigner notre reconnaissance?

Que devons-nous faire d'autres pour achever (accomplir en totalité) notre projet?

Il s'agit d'un outil pour évaluer le partenariat et voir s'il remplit les objectifs ou attentes de chaque organisation partenaire. C'est surtout un "bilan de santé" du partenariat plutôt qu'un audit plus formel du projet ou programme que les partenaires ont entrepris.

Buts	Activités possibles
<p>Offrir aux partenaires une occasion de réfléchir sur la valeur du partenariat vu de leur propre organisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Discussions face à face avec des acteurs importants de chaque organisation partenaire entreprises par un "analyste" désigné. Les discussions sont alors écrites sous forme narrative pour permettre aux partenaires de discuter. - Atelier de groupe : conduit séparément dans chaque organisation partenaire. Il comprend une analyse SWOT (explorant forces, faiblesses, opportunités, et menaces dans le partenariat) qui est ensuite harmonisée avec les différentes organisations partenaires. - Réunions par pairs : 2 personnes de différentes organisations partenaires se réunissent en tant qu'amis sincères pour un échange de vue franc qui est ensuite partagé dans la réunion / atelier de partenaires.
<p>Evaluer, si nécessaire, quels changements peuvent améliorer l'efficacité du partenariat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Changement d'orientation : peut être exploré à travers un "atelier sur l'avenir" ou un "exercice du plan de scénario" où les partenaires sont invités à faire quelques exercices de créativité. - Redéfinition des rôles et responsabilités : les partenaires invités à entreprendre une réévaluation des rôles / aptitudes (voir Outil n°3) et redistribuer les responsabilités entre partenaires pour commencer de nouvelles tâches différemment. - Institutionnalisation : engager un plus grand nombre de gens des organisations partenaires au partenariat et de façons nouvelles.
<p>Se mettre d'accord en tant que groupe sur toute révision à l'accord de partenariat pour tenir compte des conclusions du processus d'analyse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réécrire l'accord de partenariat pour refléter les nouveaux objectifs, changements d'orientation ou nouvelles activités. - Elargir le partenariat, soit en incorporant de nouveaux partenaires, soit en publiant ses activités et mérites et donner un appui aux autres en créant des initiatives similaires. - Développer une "stratégie de clôture ou de progression" pour le projet ou le partenariat, ou une ou plusieurs organisations partenaires. Progresser peut vouloir dire "le travail bien fait", il ne doit pas être interprété comme un échec. Un partenariat en forme rime avec clôture, changements ou départs d'une manière créative et positive.

Rappel

Un analyste externe autoritaire qui impose ses opinions peut extrêmement contribuer à la destruction des relations de partenariat. Les partenaires, de leur propre perspective, connaissent probablement mieux ce qui marche, et ce qui ne marche pas. Ils sont portés très probablement à être plus honnêtes dans leurs positions et sont plus ouverts au changement potentiel quand ils se sentent "en sécurité". Une analyse du partenariat devrait donc être considérée comme un processus interne où un analyste externe est désigné pour servir de médiateur plutôt que d'évaluateur.



Information	Nom de l'initiative, détails sur le partenaire, détails des autres acteurs, dates importantes, lieu.
Historique	Quels éléments essentiels ont-ils milité pour l'initiative du partenariat ? Qui sont les personnes qui l'ont initié ? Quels étaient les principes de base ou valeurs convenues qui la sous-tendent ? Quels étaient ses buts et objectifs ? Quelles étaient ses premières démarches ?
Activités	Qu'est-ce que le partenariat a fait ? Comment les activités étaient-elles conduites ? Quels ont été les résultats et le rendement jusqu'à lors ?
Rôles	Quelles personnes influentes étaient-elles impliquées et quels étaient leurs rôles ? Comment ont-elles changé avec le temps ?
Responsabilité	Dans quelles manières l'initiative rend-t-elle compte de ses activités ? Comment ses mesures d'impact ou d'efficacité sont-elles évaluées ? Comment le partenariat est-il analysé ? Quel est le processus pour prendre de grandes décisions, y compris les changements ?
Défis	Quels ont été les grands défis rencontrés par le partenariat durant son existence ? Comment ont-ils été relevés ? Que reste-t-il comme défis ?
Ressources	Comment l'initiative obtient-elle ses ressources (apports financiers et non financiers) ? Y a-t-il des fonds provenant de(s) source(s) extérieure(s) ? Si oui, d'où viennent-ils et quelle est leur proportion par rapport au budget ? Dans quelles mesures les ressources sont-elles renouvelables et / ou l'initiative est-elle durable ? Maintenant ? Plus tard dans l'avenir ?
L'avenir	Quels sont les plans de développement immédiats ? Y a-t-il des plans à plus long terme ? Les partenaires ont-ils une stratégie à long terme ? L'initiative dispose-t-elle d'un terme défini des opérations ? Quel calendrier a-t-on pour des stratégies "de sortie" ou "de clôture" ?
Les réalisations	Quelles sont les réalisations principales ?
Détails de contact	Qui peut-on contacter pour plus d'informations et comment ?

Rappel

En interviewant des gens influents dans le but d'accéder à l'information, n'oubliez pas de :

- Dire à ceux que vous interviewez qui vous êtes et pourquoi vous posez ces questions.
- Utiliser des questions "ouvertes" plutôt que "fermées" (des questions ouvertes invitent à donner une description ; des questions fermées appellent des réponses par "oui" ou "non").
- Etre un auditeur actif : écoutez attentivement et ne soyez pas mentalement distrait en préparant la question suivante.
- Faire vos notes durant la pause de l'entretien pour que vous puissiez regarder les gens que vous interviewez et ne regardez à votre cahier pendant qu'ils parlent.
- Rétrocéder ce que vous avez entendu pour vous assurer que vous avez correctement compris et permettez à vos interlocuteurs d'ajouter tout ce qu'ils peuvent avoir oublié.



Outil n° 4

Questionnaire sur les rôles et aptitudes dans le partenariat

Ce questionnaire est conçu pour des personnes engagées dans les partenariats pour évaluer leurs propres aptitudes dans le partenariat, en vue d'entretenir la confiance.

Il peut être utilisé par les partenaires en tant que groupe pour bâtir une image de compétences au sein du partenariat et identifier quelle personne est mieux équipée pour faire quelle tâche / rôle.

Le questionnaire peut aussi être un instrument à la disposition des partenaires pour mesurer quand il faudrait apporter au partenariat des aptitudes spécifiques externes.

Evaluation des rôles (1 = bas ; 5 = élevé)

Rôles principaux dans les partenariats	Evaluation de la capacité actuelle dans ce domaine					Stratégie pour améliorer (si nécessaire)
"Le champion" du partenariat/projet	1	2	3	4	5	
Sensibilisation	1	2	3	4	5	
Coordination / Administration	1	2	3	4	5	
Gestion relationnelle	1	2	3	4	5	
Mobilisation des ressources	1	2	3	4	5	
Planification du projet / programme	1	2	3	4	5	
Gestion du projet / programme	1	2	3	4	5	
Communications	1	2	3	4	5	
Surveillance	1	2	3	4	5	
Autre (à spécifier)	1	2	3	4	5	

Evaluation des aptitudes (1 = bas ; 5 = élevé)

Aptitudes nécessaires au partenariat	Evaluation de la capacité actuelle dans ce domaine					Stratégie pour améliorer (si nécessaire)
Négociation	1	2	3	4	5	
Médiation	1	2	3	4	5	
Facilitation	1	2	3	4	5	
Synthèse de l'information	1	2	3	4	5	
Entraînement / Formation	1	2	3	4	5	
Engagement institutionnel	1	2	3	4	5	
Renforcement de l'institution	1	2	3	4	5	
Evaluation / analyse	1	2	3	4	5	
Autre (à spécifier)	1	2	3	4	5	

Rappel

On peut développer les aptitudes et changer les rôles tout au long de la durée de vie du partenariat.

Plus chacun peut développer ses capacités professionnelles et entreprendre de nouvelles tâches, plus chacun se sentira engagé et valorisé au sein du partenariat. Des partenariats peuvent bien fonctionner parce qu'ils procurent de nouvelles opportunités et permettent aux gens de se "libérer" de leur style opérationnel journalier.



Outil n° 8

Liste de référence des communications

Audience potentielle	Options de communications	Messages possibles
Partenaires <input type="checkbox"/>	Conversations <input type="checkbox"/>	"Nous avons appris la valeur de travailler par collaboration : Vous devriez l'essayer" <input type="checkbox"/>
Personnel du projet <input type="checkbox"/>	Réunions publiques <input type="checkbox"/>	"Nous avons commencé une affaire importante et avons été plus efficaces que d'autres approches qui ont été essayées dans le passé" <input type="checkbox"/>
Autre personnel dans les organisations partenaires <input type="checkbox"/>	Ateliers <input type="checkbox"/>	"Notre témoignage montre que cette intervention a eu un impact réel et positif sur ceux qui en ont le plus besoin" <input type="checkbox"/>
Acteurs dans le projet <input type="checkbox"/>	Activités d'appui à la capacité <input type="checkbox"/>	"C'est tout simplement une question de leadership et de détermination pour travailler ensemble et faire la différence" <input type="checkbox"/>
Bénéficiaires du projet <input type="checkbox"/>	Evènements importants <input type="checkbox"/>	"Cette approche est moins onéreuse et plus durable" <input type="checkbox"/>
Groupe(s) communautaire(s) <input type="checkbox"/>	Visites sur site <input type="checkbox"/>	"C'est une solution locale à un défi local" <input type="checkbox"/>
Donateurs non partenaires <input type="checkbox"/>	Presse écrite <input type="checkbox"/>	"Cette forme de collaboration permet une participation et une responsabilité plus larges à ceux que nous cherchons à aider" <input type="checkbox"/>
Personnes publiques <input type="checkbox"/>	Radio / T V <input type="checkbox"/>	Autres ? <input type="checkbox"/>
Décideurs <input type="checkbox"/>	Vidéo / DVD <input type="checkbox"/>	
Service gouvernemental local, régional ou national <input type="checkbox"/>	Internet <input type="checkbox"/>	
Nouveaux partenaires potentiels <input type="checkbox"/>	CD Rom <input type="checkbox"/>	
Organisations nationales <input type="checkbox"/>	Etudes de cas écrites <input type="checkbox"/>	
Institutions académiques <input type="checkbox"/>	Circulaires <input type="checkbox"/>	
Agences internationales <input type="checkbox"/>	Publications <input type="checkbox"/>	
Autres ? <input type="checkbox"/>	Autres ? <input type="checkbox"/>	

Rappel

Il peut être utile pour un certain nombre de raisons de faire la publicité d'un partenariat et / ou de ses activités. Ces raisons doivent être prises en compte, mais "sortir en public" trop tôt peut entraîner beaucoup de pression sur le partenariat et peut avoir d'impacts négatifs inattendus. Les partenaires doivent évaluer les risques et avantages de publier leur travail et s'assurer que tous les partenaires concourent et adhèrent à la stratégie adoptée.



Références

Le manuel sur le partenariat s'est inspiré du matériel provenant des trois premières publications :

- Gérer les partenariats : Outils pour mobiliser le secteur public, privé et la société civile comme partenaires en développement, Ros Tennyson.
Publié par : Le Forum des chefs d'entreprises du Prince de Galles, 1998.
- La main qui guide : Partenariats par courtiers pour un développement durable, Ros Tennyson et Luke Wilde.
Publié par : Le Bureau des Nations Unies chargé de l'Information publique, 2000.
- Institutionnaliser les partenariats : Leçons de la ligne de front, Ros Tennyson
Publié par : Le Forum international des chefs d'entreprises, 2003

D'autres inspirations ont été tirées de :

- La manière d'être libre, Ben Okri
Publié par Phoenix
- Une brève histoire de tout, Ken Wilber
Publié par : Publications Shambhala, Inc.

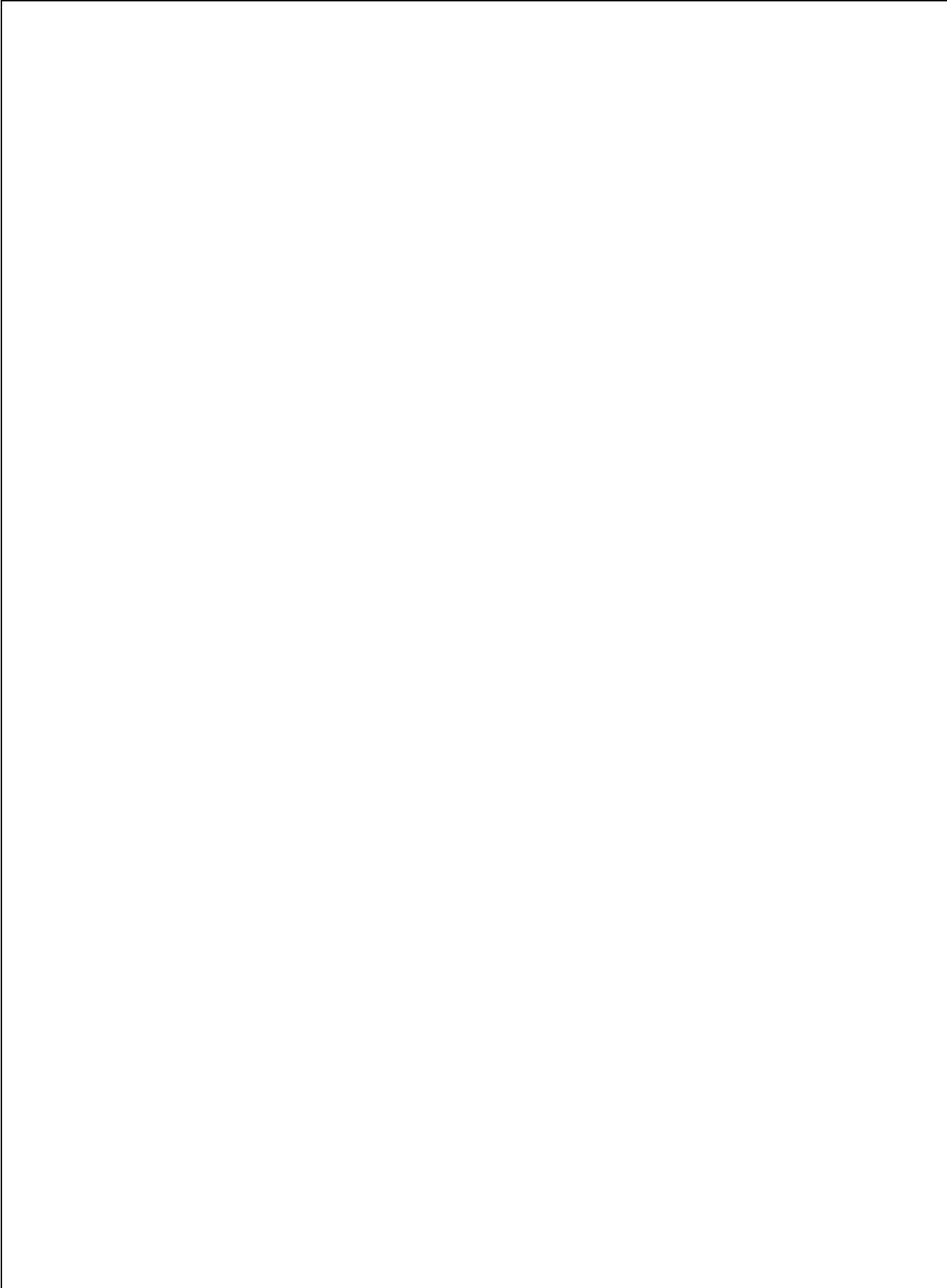
Remerciements

Ce matériel s'inspire de l'expérience de plusieurs personnes du métier à travers le monde, mais les remerciements particuliers vont à Michael Jacob qui a écrit l'Encadré 7 : Raconter l'histoire, à Alain Gauthier qui a écrit l'Outil n° 2 et a revu la version anglaise et l'adaptation française, et à Barbara Torggler pour son inestimable travail d'édition de tout le texte et de son apport spécifique ainsi que celui du PNUD sur le chapitre 4 et l'Outil n° 5.

L'auteur apprécie en toute sa reconnaissance les réactions combien inestimables du Dr Soekirman et ses collègues de Koalisi Fortifikasi (Indonésie), du Dr Juan Rivera Dommarco, Directeur Ejecutivo del CINYS et de Guadalupe Rodriguez (Mexique) ainsi que d'autres membres du Conseil d'Administration de GAIN et des partenaires en réponse au premier jet de cette publication.

L'appui enthousiaste à ce projet est venu de ceux qui étaient présents (60 personnes venant de 15 pays) lors de l'atelier de GAIN à Genève en août 2003. Avec leurs encouragements, GAIN s'est engagé à produire des versions du Manuel du Partenariat en d'autres langues disponibles en format électronique.

Avec cette publication, notre intention est d'atteindre un plus grand nombre de pratiquants (actuels et potentiels) des partenariats par l'utilisation des réseaux et canaux de distribution de toutes les organisations partenaires.



Le manuel sur le partenariat a été produit en coopération avec les organisations partenaires suivantes :

GAIN :

L'Alliance mondiale pour l'amélioration de la nutrition (GAIN) est une alliance mondiale et régionale des partenaires publics, privés et de la société civile qui s'est engagé à éliminer des carences en vitamines et en minéraux. A l'horizon 2007, GAIN a pour objectif d'avoir contribué à l'amélioration du statut nutritionnel d'au moins 600 millions de personnes dans au moins 40 pays en développement, principalement à travers la facilitation de l'enrichissement des denrées alimentaires communément disponibles et consommées localement. GAIN envisage aussi de re-dynamiser et harmoniser le travail des gouvernements, des bailleurs de fonds bilatéraux, des agences des Nations Unies, du secteur privé, ainsi que de la santé publique et des organisations de développement qui œuvrent à la réduction de la malnutrition en micronutriments.

Pour plus d'information : www.gainhealth.org



PNUD

Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) est le réseau mondial de développement des Nations Unies. Il préconise le changement et assiste les pays à accéder à la connaissance, l'expérience, et aux ressources pour aider les populations à bâtir des vies meilleures. Le PNUD travaille dans 166 pays les aidant à développer et exécuter leurs propres solutions aux défis mondiaux et nationaux de développement. Les dirigeants du monde se sont engagés à atteindre les objectifs de développement du millénaire, y compris l'objectif cardinal de réduction de la pauvreté par deux en l'an 2015. Le réseau du PNUD assure la liaison et la coordination des efforts mondiaux et nationaux pour atteindre ces objectifs.

Pour plus d'information : www.undp.org



HKI

Helen Keller International (HKI) est une organisation non gouvernementale qui a pour mission de sauver la vue et la vie des personnes les plus vulnérables en combattant les causes et les conséquences de la cécité et de la malnutrition. HKI a pour vision de contribuer au droit et à la vue pour tous d'ici l'an 2020. Elle intervient dans 21 pays, les appuyant dans le combat contre les maladies cécitantes et dans l'amélioration du statut nutritionnel des enfants et des femmes. HKI s'est forgée une renommée internationale dans la mise en œuvre des stratégies de lutte contre les carences en micronutriments y compris la fortification des aliments.

Pour plus d'information : www.hki.org



IBLF

Le Forum international des chefs d'entreprises (IBLF) est une organisation à but non lucratif créée en 1990 pour la promotion des pratiques des entreprises responsables qui profitent aux privés et à la société et contribuent au développement durable. IBLF croit que les entreprises ont un rôle significatif à jouer en s'occupant de la face cachée de la globalisation : pauvreté, inégalité sociale et dégradation environnementale. Avec plus de 80 sociétés membres dans le monde entier, IBLF travaille aux niveaux stratégiques ainsi que dans des pays en voie de développement / de transition. IBLF s'est forgé une renommée internationale dans son travail d'avant-garde pour la construction du partenariat trans-sectoriel.

Pour plus d'information : www.iblf.org

