

Comment renforcer la collaboration

Boîte à outils pour les organisations de la société civile









Remerciements

Ce guide a été élaboré par The Partnering Initiative (TPI) et Le Réseau mondial des organisations de la société civile pour la réduction des catastrophes (GNDR) dans le cadre du projet « Evidence and Collaboration for Inclusive Development » (ECID - Éléments matériels et collaboration pour un développement inclusif). Le projet cherchait à mettre en relation les acteurs de la société civile de divers secteurs. En travaillant de manière coordonnée et collaborative, le but était de mieux comprendre et traiter les obstacles auxquels sont confrontés les groupes marginalisés. Par ce travail en commun, les organisations de la société civile (OSC) ont pu mettre en relation des personnes marginalisées avec des organisations de la société civile et d'autres acteurs privés et gouvernementaux. L'objectif était de permettre aux groupes marginalisés d'identifier leurs priorités et de faire entendre leur voix.

GNDR était l'un des partenaires du consortium ECID et son rôle particulier était de soutenir les partenaires dans le renforcement de leurs actions de collaboration et de plaidoyer au sein du projet. En partenariat avec TPI, une évaluation de la collaboration de 20 organisations de la société civile (OSC) a pu être réalisée au Nigeria et au Zimbabwe. Les conclusions relatives à la capacité des organisations et de leur personnel en matière de travail en partenariat ont débouché sur des séances de coaching individuelles et en petits groupes avec des organisations individuellement, et à une série de quatre discussions de groupe pour explorer les sujets touchant au partenariat avec les OSC.

Nous sommes reconnaissants à tous ceux qui ont contribué par leurs réflexions et leurs idées aux événements de collaboration et à ce guide. Nous tenons tout particulièrement à remercier, pour leur soutien, le personnel de Ntengwe for Community Development (au Zimbabwe), de Development Advocacy and Education Resources for Africa (au Nigeria), de Children and Young People Living in Peace (au Nigeria) et de Christian Aid.

The Partnering Initiative (TPI) est une ONG internationale de premier plan, qui se consacre à libérer le pouvoir du travail en partenariat



pour un avenir prospère et durable. Depuis sa création en 2003, TPI a été un pionnier dans le développement de la théorie et de la pratique de la collaboration multipartite. C'est à cette date qu'il a publié sa première boite à outils pour le travail en partenariat, ouvrage précurseur traduit en onze langues et réédité trois fois. TPI continue à promouvoir et à codifier le meilleur des connaissances en matière de pratique efficace du partenariat, tout en construisant l'écosystème favorable au partenariat par : la formation des individus; le soutien aux organisations pour qu'elles deviennent institutionnellement aptes au partenariat ; le soutien à la stratégie, au développement, à l'évaluation et à l'orientation des meilleures pratiques pour les partenariats ; la construction de plateformes nationales pour catalyser le partenariat et la contribution au développement de la politique internationale.

GNDR est le plus grand réseau international d'OSC actives dans le renforcement de la résilience et la réduction des risques dans les communautés. Notre action vise à mettre les OCS présentes sur le terrain en contact avec les gouvernements et avec les institutions nationales et internationales chargées d'élaborer les politiques. Nous influençons les politiques et les pratiques en amplifiant la voix des populations les plus menacées. Nous échangeons nos connaissances et nos capacités et nous élaborons ensemble de nouvelles approches. Notre réseau compte plus de 1 500 OSC dans 126 pays.



Options d'accessibilité : Ce document peut être mis à disposition dans des formats plus accessibles, sur demande à l'adresse : vinfo@tpiglobal.org ou en se rendant sur le site : www.gndr.org



Introduction	1
Les organisations de la société civile et le partenariat	6
Comment utiliser cette boîte à outils	10
Outil nº 1 : Politiques de partenariat	12
Outil n° 2 : Identifier lavaleur ajoutée des partenariats	15
Outil n° 3 : Approbation d'un partenariat	17
Outil n° 4 : Modèle d'accord de partenariat	. 27
Outil n° 5 : Bilan de santé du partenariat	. 29
Outil n° 6 : Partenariat avec le secteur privé	. 34
Outil n° 7 : Lignes directrices pour la transition du partenariat	38

Introduction

Qu'est-ce que cette boîte à outils et à qui s'adresse-t-elle ?

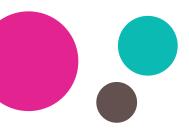
Il existe de nombreuses bonnes pratiques pour aider à construire, renforcer et gérer efficacement les partenariats. Cette boîte à outils reflète certaines des bonnes pratiques identifiées parmi les partenaires d'ECID pouvant aider les organisations à adopter une approche plus structurée et professionnelle dans leurs activités de partenariat.

Une approche réussie de partenariat inclut votre façon de penser en tant qu'individu ainsi que la façon dont votre organisation aborde le partenariat comme une activité centrale. Les partenariats efficaces ne surgissent pas de nulle part, ils exigent des efforts importants à toutes les étapes du cycle de partenariat et entre les partenaires (page 7). Les membres d'ECID partagent le désir commun d'introduire cette discipline, cette attention et ce professionnalisme dans les partenariats. Cette approche augmente les chances de construire, gérer et maintenir des partenariats réussis et efficaces.

Ces outils peuvent être utilisés pour passer en revue les partenariats existants ou pour développer une approche pour de nouveaux partenariats ; ils peuvent être adaptés à des contextes particuliers, notamment en raison de la nature dynamique et changeante des partenariats. La partie « Comment utiliser cette boîte à outils » fournit des conseils simples sur les outils que vous êtes invités à utiliser à chaque étape de vos partenariats. Bien que, dans le cadre de ce projet, notre approche des partenariats soit restée sous l'angle plus spécifique du plaidoyer, cette boîte à outils pourra également servir à tout travail de partenariat futur, même en dehors d'activités spécifiquement liées au plaidoyer.



Les partenariats efficaces ne surgissent pas de nulle part, ils exigent des efforts importants à toutes les étapes du cycle de partenariat et entre les partenaires



Qu'est-ce que le partenariat?

Pour commencer, il est utile de s'assurer que nous utilisons une définition commune de la notion de « partenariat ». Partant du langage utilisé par les Nations unies pour parler des Partenariats multipartites (PM), TPI est arrivé à la formulation suivante : « Une relation suivie et collaborative entre ou parmi des organisations émanant de différents types d'acteurs, dans laquelle elles font converger leurs intérêts autour d'une vision commune, combinent leurs ressources et compétences complémentaires et partagent le risque pour maximiser la création de valeur en vue des Objectifs de développement durable et pour être bénéfique à chacun des partenaires. »



« Une relation suivie et collaborative entre ou parmi des organisations... »

Un partenariat est plus qu'un rapide projet ponctuel. Un partenariat nécessite généralement beaucoup de temps et d'efforts pour parvenir à l'engagement de tous les partenaires à travailler ensemble.



« ...de différents types d'acteurs dans laquelle elles font converger leurs intérêts autour d'une vision commune... »

Les PM ne peuvent exister que là où il y a une convergence claire des intérêts.



« ... elles combinent leurs ressources et compétences complémentaires... »

Les PM peuvent fournir davantage, notamment une plus grande innovation, grâce à la complémentarité et la diversité des ressources que sont en mesure de contribuer les différents secteurs.



« ... et partagent le risque... »

Le partage du risque au sein des PM contribue à sceller l'engagement et à instaurer l'équité et la confiance entre les partenaires.



« ... pour maximiser la création de valeur en vue des ODD... »

Les PM ont pour vocation de créer de la valeur, c'està-dire générer un bénéfice et un impact bien supérieurs à la somme des apports de chacune des parties.



« ... et pour être bénéfique à chacun des partenaires. »

Pour que les partenaires restent engagés, tous doivent tirer profit de leur participation.

Dans le cadre de cette définition, il existe une myriade de formes différentes de travail en partenariat selon les différentes échelles, étendues géographiques, niveaux de formalité, etc.

Voir SDG Partnership Guidebook [Guide des partenariats pour les ODD] édité par The Partnering Initiative, à l'adresse : https://thepartneringinitiative.org/publications/toolbook-series/the-sdg-partnerships-guidebook/. Vous y trouverez plus de matériel sur la catégorisation et la définition des partenariats.

Les organisations de la société civile et le partenariat

Pourquoi un partenariat?

La collaboration aux niveaux régional, national et mondial peut stimuler les actions transformatrices ou créer un puissant appel au changement. La formation de groupes de travail, de coalitions, d'alliances et de partenariats avec des pairs, autour de causes communes, et l'accord sur des stratégies et des positions communes de plaidoyer, crée des messages convaincants, des mouvements pour un changement transformateur, et augmente l'impact positif.

Groupes de Coalition Gouvernement

Avec qui établir un partenariat?

Une analyse des acteurs, ou parties prenantes, vous aidera à identifier les alliés potentiels à tous les niveaux. Il peut s'agir de groupes et d'organisations locales, du secteur privé, d'ONG et ONGI, d'organismes gouvernementaux (locaux et nationaux) et d'agences des Nations unies. Il peut s'agir d'organisations avec lesquelles vous avez déjà travaillé, ou d'autres dont la mission est en harmonie avec la vôtre.

La collaboration avec des groupes locaux (les acteurs) peut permettre une action et un plaidoyer participatifs, c'est à dire où les gens font intervenir leurs connaissances critiques, prennent des décisions sur les activités et amplifient leurs voix, pour influencer le changement.

Par exemple, les initiatives locales de plaidoyer peuvent inclure des communautés, des OSC, des agences confessionnelles et d'autres autour de domaines d'intérêt commun. Cette approche apporte un poids supplémentaire à une campagne locale. L'inclusion du secteur privé, si possible à tous les niveaux, donne non seulement du poids et une perspective différente au plaidoyer, mais leur offre également des possibilités d'influencer leurs propres pratiques et d'améliorer la vie de leur personnel et de leurs clients.



Rôles au sein du partenariat

La collaboration permet aux partenaires de mettre en commun leurs ressources, leur expertise et leur crédibilité. En outre, pour les groupes communautaires locaux, notamment ceux qui travaillent sur des questions qui peuvent ne pas correspondre aux priorités du gouvernement, le fait de travailler dans le cadre d'un réseau plus large peut offrir une certaine protection contre la pression politique.

Cela peut aussi être l'occasion pour les différents partenaires d'assumer des rôles différents - par exemple, dans un partenariat de plaidoyer, un partenaire peut coordonner la logistique, un autre s'occupe de l'engagement public, tandis qu'un autre travaille discrètement à la promotion des droits ou au partage confidentiel des informations. Il est important d'identifier les forces et les mandats de chaque partenaire, ce à quoi ils peuvent contribuer et ce qu'ils espèrent retirer de leur participation. Il est important de se mettre d'accord sur le rôle qui, au sein du partenariat, permettrait d'utiliser au mieux les forces de chaque partenaire, ainsi que de répartir les tâches de manière à tirer parti de leur avantage comparatif.

Travail en commun

Les processus participatifs et les approches co-créatives et équitables permettront de garantir l'adhésion aux activités du partenariat et de veiller à ce que les objectifs individuels et les intérêts sous-jacents des partenaires sont harmonisés. L'examen régulier des rôles et des tâches permettra également de maintenir l'implication et l'engagement de chacun et d'utiliser au mieux les points forts de chacun.



Il est important d'identifier les forces et les mandats de chaque partenaire, ce à quoi ils peuvent contribuer et ce qu'ils espèrent retirer de leur participation



- S'assurer que tout le monde a bien compris la question ou l'objectif autour duquel vous vous réunissez pour travailler ;
- Convenir des objectifs et des paramètres du partenariat - que fera-t-il et que ne fera-t-il pas ?
- Si le groupe est important, se demander s'il ne serait pas utile d'avoir un petit comité directeur pour superviser le travail;
- S'assurer que chacun sache clairement quels sont son rôle et ses responsabilités (voir cidessus) et ce qu'il doit attendre des autres ;
- Élaborer un « code de conduite » souple pour régir la façon dont vous allez travailler ensemble;
- Convenir des protocoles de communication interne et (surtout) externe. Sur le plan interne, il peut concerner le partage des connaissances, l'apport et le dialogue au sein du partenariat, ainsi que le mode et la fréquence de la communication entre la direction et le personnel du projet. Sur le plan externe, les protocoles pourraient inclure, par exemple, les lignes directrices en matière d'image de marque et de conception, ainsi qu'un accord sur les personnes qui participent aux communications externes et qui les approuvent. Il sera également important de se mettre rapidement d'accord sur comment vous souhaitez présenter vos activités à l'extérieur - p.ex. quel ton ou image voulezvous transmettre, quel est votre public cible, quelles méthodes de communication utiliserez-vous? Chaque organisation et partenariat aura ses propres idées et processus en matière de communication, et un accord préalable sur le moment et le mode de votre communication, tant en interne qu'en externe, permettra d'éviter les malentendus ou les complications à l'avenir.



Faute d'une planification soignée, exposer des individus appartenant à des groupes minoritaires particuliers et rehausser leur profil pourrait être contre-productif.

Atténuation des risques

Dans les partenariats avec des groupes vulnérables, il est important de veiller à ce que leur participation à chacune des activités du partenariat les protège de tout danger. Parmi les risques généraux on peut citer le risque d'impact sur la réputation si l'on travaille avec une organisation dont le travail est caractérisé par des valeurs, des approches ou des résultats, que le grand public ou les acteurs perçoivent comme négatifs. Si l'organisation avec laquelle vous souhaitez établir un partenariat est en train de se débattre avec ses propres problèmes, financiers ou de sauvegarde, ce partenariat peut affecter votre due diligence personnelle en tant qu'organisation. Outil n° 3 : Une évaluation des partenaires / partenariats potentiels vous aidera à réfléchir aux risques.

Il est très important d'examiner soigneusement tout partenariat pour le plaidoyer. Faute d'une planification soignée, exposer des individus appartenant à des groupes minoritaires particuliers et rehausser leur profil pourrait être contreproductif. Vous pourriez envisager d'organiser un espace sûr pour une conversation approfondie et ouverte avec les groupes vulnérables, afin de vous assurer que toutes les conséquences potentielles de leur engagement soient prises en compte. La reddition de compte aux personnes ou aux groupes concernés doit toujours être une priorité, et il est important de s'assurer qu'ils sont d'accord avec l'objectif principal et avec les messages de l'activité de plaidoyer, surtout dans le cas de campagnes de plaidoyer public.

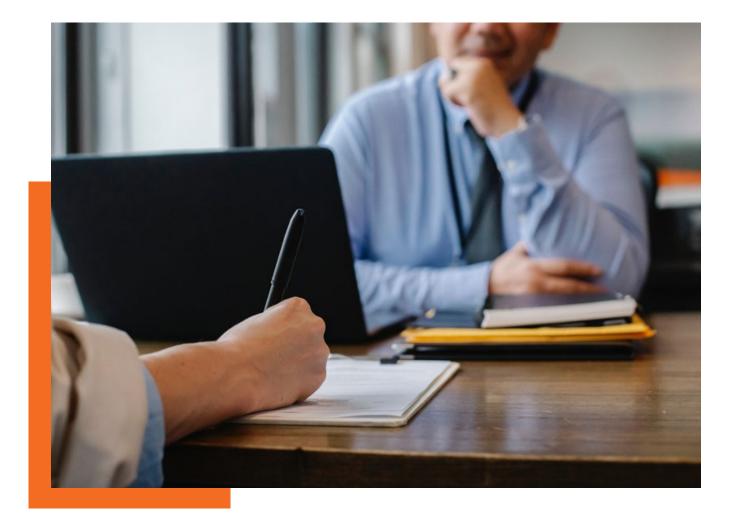
Rejoindre un partenariat multipartite existant

Une alternative (ou un complément) à la création d'une nouvelle coalition consiste à rejoindre un partenariat multipartite existant qui correspond aux buts de votre organisation et aux objectifs de votre travail. Rejoindre un partenariat existant, surtout s'il est de haut niveau, peut offrir :

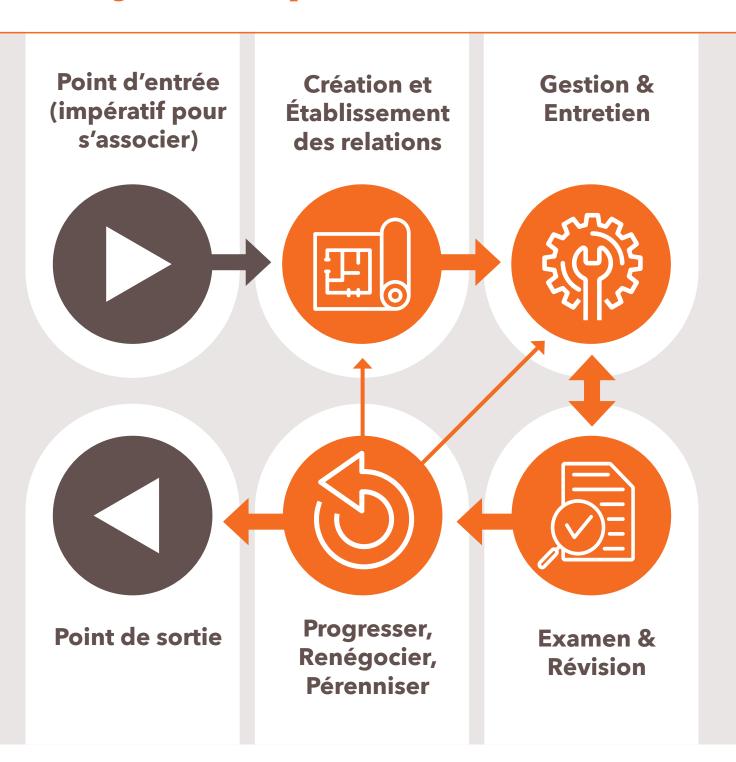
- De plus grands progrès vers les objectifs ;
- L'amplification de votre message ;
- Une « ouverture » élargie grâce à des possibilités de prise de parole, des impressions médiatiques et l'accès à des influenceurs clés;
- La sensibilisation du secteur privé à la question;

- Une occasion d'accroître les connaissances des autres organisations sur la question;
- Une expertise et des ressources supplémentaires pour atteindre vos objectifs;
- Une occasion d'apprendre des expériences et de l'expertise d'autres organisations.

Toutefois, l'implication dans un partenariat complexe et de haut niveau entraîne des coûts de transaction élevés, notamment en termes de temps. Il est donc important de s'assurer que les bénéfices seront supérieurs aux coûts, et que les objectifs et activités du partenariat sont bien conformes à vos propres objectifs stratégiques.



Comment utiliser cette boîte à outils Le cycle du partenariat



Le « cycle du partenariat » (page précédente) présente les étapes par lesquelles passe un partenariat typique. Bien entendu, la majeure partie du temps sera consacrée aux étapes 2 et 3 (qui se déroulent en parallèle, car l'examen et la révision doivent avoir lieu tout au long de la mise en œuvre du partenariat, et non pas seulement à la fin). Cependant, il est très important de se concentrer sur la première étape, car un partenariat qui a été bien établi aura beaucoup plus de chances de réussir. Bien que l'étape « Progresser » se situe à la fin du partenariat, il est bon de la planifier bien à l'avance, même au

cours de la phase de Création et Établissement des relations. Cela garantira une sortie en douceur du partenariat lui-même et la pérennité des effets et des réalisations après la liquidation du partenariat.

Les outils et les lignes directrices contenus dans ce dossier sont conçus pour vous aider à bien négocier les étapes clés de ce processus de partenariat. Il n'est pas prévu qu'ils remplacent les outils dont vous disposez déjà, mais qu'ils vous aident à combler d'éventuelles lacunes et à soutenir votre travail en partenariat.

Le tableau ci-dessous vous aidera à identifier les outils à utiliser et à quel moment.

		•
Étape	Outil	Utilisation
Établir les bases d'un partenariat	Outil nº 1 : Rédaction d'une politique de partenariat	Liste de contrôle pour la rédaction d'une politique qui déterminera les principes directeurs, les valeurs et les « règles » de l'approche qu'une organisation va avoir du partenariat.
	Outil n° 6 : S'associer avec le secteur privé	Conseils aux organisations sans but lucratif qui concluent et gèrent des partenariats avec des entités à but lucratif, en particulier des entreprises qui cherchent à répondre à des préoccupations sociales ou environnementales. À utiliser en parallèle avec l'Outil n° 1 : (Politique de partenariat).
Phase 1 : Création et Établissement des relations	Outil n° 2 : Identifier la valeur ajoutée des partenariats	Soutient le processus de co-création de valeur maximale entre les partenaires, dans les premières étapes de la conception du partenariat et de la définition des objectifs. Permet de clarifier les types particuliers de valeur à créer par le partenariat, ainsi que de définir un plan d'action pour garantir la réalisation de la valeur. Crée une vision de la réussite et des indicateurs pour une évaluation ultérieure.
	Outil nº 3 : Évaluation du partenaire / partenariat potentiel	Évalue la valeur, les risques et les répercutions d'un partenariat avec une organisation donnée et aide à la sélection du partenaire. Définit les étapes que vous pouvez suivre pour garantir un processus transparent et rigoureux d'évaluation et d'approbation du partenariat.
	Outil n° 4 : Modèle d'accord de partenariat	Saisit les attentes mutuelles en matière de travail en commun, tout en n'étant pas un accord juridiquement contraignant, mais un complément d'un tel accord.
Phase 2 / 3: Gestion & Entretien / Examen & Révision	Outil n° 5 : Bilan de santé du partenariat	Il est bon de procéder à des examens réguliers du partenariat afin d'évaluer sa santé et d'aborder les questions avant qu'elles ne deviennent des problèmes.
Phase 4 : Progresser, Renégocier, Pérenniser	Outil n° 7: Conseils pour la transition	Pour planifier des résultats durables pour le partenariat dès le début, revoir régulièrement les plans et vérifier que tout est en place lorsque vous arriverez à la phase finale du partenariat.

Outil n° 1 Politique de partenariat

Utilisation : Liste de contrôle pour la rédaction d'une politique qui déterminera les principes directeurs, les valeurs et les « règles » de l'approche de partenariat d'une organisation.

Phases du partenariat : Établir les bases d'un partenariat - guide les modalités d'entrée dans un partenariat et de gestion de ce partenariat.

Caractéristiques d'un document politique solide :

- Fournit à une organisation des principes directeurs, des valeurs et des « règles » qui aident son personnel ou ses membres à prendre des décisions opérationnelles logiques aujourd'hui et à l'avenir, à garantir la cohérence et l'efficacité de ces décisions et à réduire le risque organisationnel;
- Est fixé sur une longue durée, mais revu à intervalles périodiques et / ou lorsque les circonstances changent de manière significative;
- S'applique aux prises de décision qui sont censées avoir lieu régulièrement ou de manière répétitive. Dans le cas d'une politique de partenariat, elle doit s'appliquer au processus d'évaluation et d'approbation des nouveaux partenaires et partenariats;
- S'adresse à un public clairement défini, qui variera en fonction de la nature de l'organisation et de la politique, mais qui comprendra généralement les niveaux supérieurs de la direction, chargés de veiller à ce que les décisions soient prises conformément aux politiques de l'organisation;
- Pour concevoir la politique, il peut être souhaitable d'inclure des membres clés du public visé, afin de garantir un accord complet sur sa mise en œuvre. Veillez à ce que toute personne invitée à faire des commentaires

comprenne parfaitement l'objectif du partenariat pour votre organisation ainsi que l'objectif de la politique.

Ce qu'une politique ne fait pas :

- Déterminer le contenu d'une stratégie. Au contraire, elle est subordonnée à la stratégie dans la mesure où elle contribue à la *mise en œuvre* d'une stratégie organisationnelle ;
- Fournir des orientations détaillées pour la mise en œuvre des activités - elle est plutôt axée sur les principes et les règles gouvernant la prise de décision.



Conseil important: Dans le cas d'une politique de partenariat, il peut être utile de disposer d'une version « externe » de cette politique qui permette aux partenaires potentiels de savoir à quoi s'attendre s'ils s'engagent dans un partenariat avec cette organisation. Sinon, dans le cas d'une politique volontairement courte et simple, elle peut être partagée telle quelle

Ce qu'il faut inclure dans votre politique de partenariat

Objectif / historique / contexte / raison d'être



- Objectif du document ;
- Mandat / objectif de l'organisation ;
- Pourquoi les partenariats sont importants pour l'organisation (1

seule phrase - puisque cette question sera développée plus tard) ;

• L'« argument-clé de vente » de l'organisation en tant que partenaire.

Applicabilité / champ d'application



- Définir à qui la politique / le document s'applique (le « public ») et dans quelles circonstances (voir Conseils importants);
- Définitions de « partenaire », « partenariat », et différents types d'entités avec lesquelles l'organisation en question peut s'associer - par exemple, secteur privé, entreprises, société civile, ONG, etc.

Vision du partenariat



• Description des types de problèmes que l'organisation souhaite aborder, ou des activités qu'elle souhaite entreprendre par le biais du

partenariat;

- Description de la valeur ajoutée attendue / espérée du partenariat, tant pour l'organisation elle-même que pour la réalisation de ses objectifs (voir Outil n° 2 - Cadre d'évaluation de la valeur);
- Description de la valeur ajoutée attendue pour les partenaires de l'organisation (voir Outil n° 2 -Cadre d'évaluation de la valeur) ;
- Description des différents types de ressources qui peuvent être échangées et combinées dans le cadre d'un partenariat (financières, techniques, humaines, etc.).

Valeurs et principes



- Exposer les valeurs de l'organisation ;
- Le cas échéant, mentionner les normes qui guident le travail de

l'organisation;

- Définir les principes directeurs que l'organisation attend de tous les partenariats. Les principes de partenariat comprennent généralement :
- Transparence
- **Ú** Équité
- Ménéfice mutuel
- Reddition mutuelle de compte
- Orientation des résultats ;
- Faire référence (le cas échéant) à d'autres politiques ou normes pertinentes que les partenaires devraient respecter.

Partenaires potentiels



- Quelles seraient les caractéristiques de l'organisation partenaire idéale ? (en termes de secteur, d'objectifs, d'éthique, de réputation, etc.);
- Énumérer les caractéristiques qui devraient inciter à faire un examen approfondi d'une organisation avant de l'accepter comme partenaire ;
- Énumérer les caractéristiques des organisations qui seraient toujours un motif de les exclure du partenariat.



Choix des partenaires

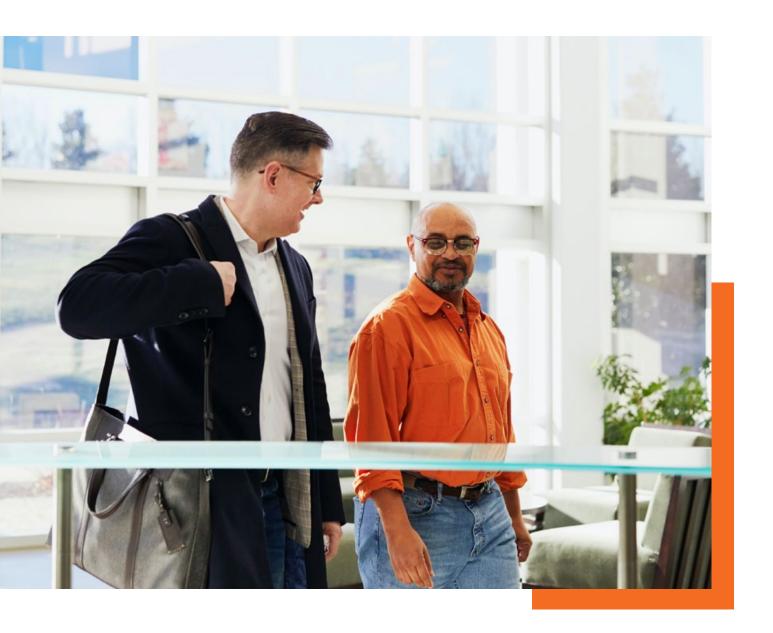


Fournir un bref résumé du processus de sélection des partenaires et d'approbation des partenariats - ceci est susceptible d'être complété par un processus

de *due diligence* et d'approbation - voir Outil n° 3 Processus d'approbation de partenariat ;

- Énumérer les principaux facteurs à prendre en compte pour décider de poursuivre ou non un partenariat, à savoir :
- Valeur ajoutée que le partenariat apportera à la réalisation de la mission de l'organisation (« valeur de la mission »)

- Ressources suffisantes pour conclure le partenariat ; équilibre entre les coûts et les bénéfices
- // Intérêt / motivation du partenaire
- Réputation, capacité, valeurs et mission du partenaire
- Niveau de risque associé au partenaire / partenariat
- Autres bénéfices que le partenariat apportera à l'organisation (« valeur organisationnelle »).





Outil n° 2 Identifier la valeur ajoutée du partenariat

Utilisation : Cet outil doit être utilisé pour structurer les discussions sur la valeur ajoutée du partenariat et peut être utilisé comme suit :

- (a) Par une organisation individuelle pour déterminer ce qu'elle attend / espère tirer du partenariat (p.ex. dans le cadre d'un processus d'élaboration de la politique de partenariat);
- (b) Entre les partenaires potentiels au stade de la création et de l'établissement des relations, afin d'identifier la valeur qui sera la contribution de chaque partenaire et la manière dont cela se combine pour aborder un certain problème / obtenir un impact. Cela peut également favoriser la transparence quant aux bénéfices organisationnels individuels attendus du partenariat ;
- (c) Entre les partenaires existants pour examiner et réviser leur partenariat, en termes de la valeur et des bénéfices qu'il crée voir si quelque chose doit changer pour maximiser la valeur.

Phase du partenariat : Phase 1 : Création & Établissement des relations.





Avantage collaboratif pour obtenir un impact partagé

La manière dont le partenariat entre différentes organisations permet d'atteindre des objectifs communs pour avoir un impact sur le monde.

Bénéfices individuels et organisationnels

La façon dont le partenariat est bénéfique aux partenaires individuels est (souvent) intrinsèquement liée aux mécanismes d'avantage collaboratif.

Complémentarité: rassembler différents types de ressources (p.ex l'expertise) pour fournir une solution complète qui ne pourrait être réalisée sans la totalité de ces ressources.

Accès à des ressources physiques en nature : matériaux / fournitures, personnel, espaces de travail, véhicules, équipements informatiques, par exemple.

Masse critique: créer une légitimité et des connaissances collectives pour permettre le développement et la promotion de nouvelles normes et politiques, qui élèvent les normes ou créent des conditions de concurrence équitables dans un secteur donné.

Accès aux ressources non physiques en nature : connaissances et expertise techniques, publicité, renforcement des capacités / formation, données et informations.

Innovation au service de l'efficacité : combiner différentes expertises et expériences pour développer des solutions / interventions / services / plaidoyer (etc.) nouveaux et innovants.

Accès à des fonds / ressources financières supplémentaires : pour un programme / une initiative spécifique, pour le développement des capacités / la formation du personnel, pour la publication de rapports ou de lignes directrices, pour les salaires du personnel, entre autres.

Réponse holistique : réunir des acteurs de tous les secteurs de la société pour s'attaquer à de multiples problèmes interconnectés.

Renforcement de la crédibilité, de la légitimité et de l'influence : par l'association avec des entités ou des initiatives bien connues ou bien considérées et / ou en raison de l'impact supplémentaire obtenu grâce au partenariat.

Apprentissage partagé: augmenter le niveau de connaissance, d'expertise et de capacité pour améliorer la qualité, et donc l'impact, des interventions / du plaidoyer.

Accès à de nouvelles connexions et à l'apprentissage entre pairs : les partenaires donnent accès à des réseaux et à des contacts qui n'étaient pas accessibles auparavant.

Échelle : capacité d'atteindre un plus grand nombre de personnes ou des zones plus étendues grâce à une prestation coordonnée ou combinée. Meilleures performances et meilleur moral du personnel: par le travail avec des homologues d'autres organisations et la réalisation d'un impact en commun.

Une réponse d'urgence plus rapide et de meilleure qualité : tirer parti des ressources et les combiner pour permettre une réponse rapide et plus efficace aux urgences.

Outil n° 3 Évaluation du partenaire / partenariat potentiel

Utilisation:

- Garantir un processus transparent et rigoureux d'évaluation et d'approbation du partenariat;
- Évaluer la valeur, les risques et les répercussions d'une opportunité de partenariat et étayer une décision d'aller ou non de l'avant ;
- Évaluer la valeur, les risques et les répercussions d'un partenariat avec une organisation donnée et aider à la sélection du partenaire.

Phases du partenariat : Création et Établissement des relations.

Cet outil comporte deux parties :

La première partie examine le partenariat potentiel dans son ensemble, pour vous aider à évaluer si le partenariat est la bonne approche pour traiter ce problème ou aborder cette opportunité, et si ce partenariat particulier convient à l'organisation. La deuxième partie s'intéresse à un ou plusieurs partenaires individuels spécifiques, afin d'évaluer s'il s'agit de la bonne organisation avec laquelle collaborer.



Remarque: Bon nombre des critères d'évaluation utilisés ici ne sont pas quantifiables ou comparables (p.ex. évaluer des niveaux de risque par rapport à la valeur potentielle est souvent un exercice subjectif). Les résultats sont donc destinés à aider à la prise de décision, ils ne sont pas un ensemble de calculs absolus

Première partie : Évaluation du partenariat potentiel

Il ne faut pas conclure un partenariat à la légère. Un partenariat est un engagement important, susceptible de générer une valeur importante, mais ce n'est pas sans risques, et les coûts de transaction sont souvent élevés. Cette section de l'outil est utilisée pour aider les organisations à estimer la valeur, évaluer les risques et étudier les répercussions d'un partenariat. Elles pourront alors aller de l'avant en toute confiance, savoir que des informations supplémentaires sont nécessaires ou décider de ne pas poursuivre.

L'évaluation du partenariat comprend deux sections :

La première section est une liste de contrôle de haut niveau conçue pour vous donner une vue d'ensemble des éléments clés à considérer et de l'évaluation que vous en avez faite. Elle peut être remplie par les informations de la deuxième section (Informations sur le partenariat et liste de contrôle plus détaillée) ou bien servir en-soi d'incitation à la discussion lors de l'examen du partenariat potentiel.

ires
N
0
0
0

Décision finale (à remplir après avoir rempli ce formulaire)

Le partenariat apporte une valeur / un impact significatif		0	0	0	0
Les coûts sont acceptables au vu de la valeur acquise		0	0	0	0
Les risques sont suffisamment faibles ou bien atténués		0	0	0	0
Les ressources financières suffisent pour la mise en œuvre		0	0	0	0
Des ressources / capacités internes suffisantes sont disponibles		0	0	0	0
Les répercussions sont acceptables		0	0	0	0
Adhésion suffisante du conseil d'administration / personnel / divisions / bureaux nationaux concernés		0	0	0	0
Étape n° 2 : Informat	tions sur le partenariat				
VUE GÉNÉRALE DU PART	ENARIAT				
Contexte		0	0	0	0
Résumé de la vision, de la mission et des objectifs		0	0	0	0
Raisons d'établir un partenariat pour atteindre les objectifs		0	0	0	0

Approche alternative sans partenariat (le cas échéant)		0	0	0	0
Quelle est notre contribution au partenariat ?		0	0	0	0
Quelle est la contribution du ou des partenaire(s) au partenariat ?		0	0	0	0
LISTE DE CONTRÔLE					
Refus Poursuivre l'enquêt	e Aller de l'avant Besoin d'informatio	ns suլ	oplém	nentai	res
À CONSIDÉRER	INFORMATION	É	VALU	ATIO	N
Comment le partenariat s'inscrit-il dans le cadre de notre mandat organisationnel ?		0	0	0	0
Comment le partenariat s'inscrit-il dans notre stratégie organisationnelle ?		0	0	0	0
Comment le partenariat s'articule-t-il avec les programmes / obligations / autres partenariats actuels ?		0	0	0	0
BÉNÉFICES / VALEUR ATT (voir Outil nº 2 : Évaluer la v	TENDUS valeur ajoutée des partenariats)				
Quelle est la contribution à notre mission / impact pour les groupes cibles ultimes (notamment des mesures claires du succès)?		0	0	0	0

Quels sont les bénéfices attendus pour notre organisation ?		0	0	0	0
COÛTS POUR NOTRE OR	GANISATION				
Temps du personnel (coût économique total)		0	0	0	0
Consultants		0	0	0	0
Frais de déplacement / lieu de réunion / autres		0	0	0	0
RISQUES					
Outrepasser le mandat ; baisse de concentration programmatique		0	0	0	0
Duplication des efforts		0	0	0	0
Investissement en temps trop long		0	0	0	0
Répercussions financières		0	0	0	0
Manque de capacités suffisantes pour assurer les prestations		0	0	0	0
Interférence avec les systèmes naturels / distorsion du marché		0	0	0	0
Compromission de la neutralité ou de l'indépendance / problèmes de réputation		0	0	0	0

Perte d'autonomie sur les questions clés	O	0	0	0
Risque pour les relations existantes	O	0	0	0
RÉPERCUSSIONS				
Quel précédent (le cas échéant) cela crée-t-il ?	0	0	0	0
Quelles obligations / engagements sont décidés - existe-t-il un plan pour la fin du partenariat ? (Voir Outil nº 7 - Transition)		0	0	0
Problèmes de responsabilité	O	0	0	0
PRACTICALITÉ				
Des sources de financement sont-elles				
disponibles pour la mise en œuvre ?	O	0	0	0
disponibles pour la mise	0	0	0	0
disponibles pour la mise en œuvre ? Y a-t-il une adhésion interne de la direction, du personnel		0	0	0

Deuxième partie : Évaluation individuelle d'un partenaire

Cette section de la boîte à outils est utilisée pour vous aider à évaluer la valeur, les risques et les répercussions de la collaboration avec un partenaire particulier, afin de vous permettre, en toute confiance, d'aller de l'avant, de décider de ne pas poursuivre ou de recueillir davantage d'informations avant de prendre une décision.

Prendre le temps de comprendre ce qu'un partenaire potentiel apportera à un partenariat aide à évaluer les bénéfices et les risques liés au partenariat. Il permettra également de définir les ressources qu'apporte notre organisation et comment les partenaires sont susceptibles de travailler ensemble de la manière la plus productive. Cet outil peut être mis à jour et ajusté au fur et à mesure des détails supplémentaires disponibles, afin de faciliter la gestion et la documentation du partenariat



Remarque : Ce document peut être copié et rempli pour le nombre nécessaire de partenaires potentiels.

Décision finale (à remplir après avoir rempli ce formulaire)					
$\otimes \otimes \otimes$	Refus Poursuivre l'enquête	Alle	r de	ľava	ant
Rempli par :					
Nom & fonction :					
Date :					
Étape nº 2 : Évaluation	on du partenaire				
INFORMATIONS FACTUEI	LLES				
Informations sur le partenaire		0	0	0	0
Nom et type d'organisation (gouvernement, secteur privé, ONU, ONG nationale ou internationale, société civile, université, institution financière internationale)		0	0	0	0

Localisation		0	0	0	0
Nom, courriel et numéro de téléphone de la personne contact de l'organisation		0	0	0	0
Activités du partenaire		0	0	0	0
Expérience antérieure de travail avec ce partenaire (le cas échéant, notez si le partenariat antérieur était satisfaisant)		0	0	0	0
LISTE DE CONTRÔLE					
Refus Poursuivre l'enquête Aller de l'avant Besoin d'informations supplémentaires					
À CONSIDÉRER	EXPOSÉ (pour chaque section, donnez des exemples concrets, mettez en évidence les problèmes et indiquez si des informations complémentaires sont nécessaires)	ÉVALUATION			٧
Alignement des valeurs de					
l'entreprise sur les objectifs et les priorités de notre organisation		0	0	0	0
l'entreprise sur les objectifs et les priorités de notre		0	0	0	0
l'entreprise sur les objectifs et les priorités de notre organisation Alignement sur nos		0	0	0	0
l'entreprise sur les objectifs et les priorités de notre organisation Alignement sur nos principes de partenariat Points forts attestés par l'expérience antérieure de partenariats (fournir des			OOOO	0	0

Partenaires ressources : contribution financière et en nature (humaine et technique)		0	0	0	0
Partenaires connaissances : Capacités enrichies par l'information, l'évaluation et l'analyse		0	0	0	0
Partenaires gouvernance et politiques : Capacités accrues par un soutien à la politique et à la gouvernance au niveau national / régional		0	0	0	0
Partenaires plaidoyer : Périmètre et impact étendus par le soutien pour le travail de plaidoyer		0	0	0	0
Partenaires capacités : Soutien par la conception et la mise en œuvre de programmes et d'opérations		0	0	0	0
Évaluation globale des ressources supplémentaires		0	0	0	0
COÛTS POUR NOTRE OR	GANISATION				
Coûts directs (valeur de la contribution de notre organisation)		0	0	0	0
Coûts indirects (coûts de transaction, temps du personnel, etc.)		0	0	0	0
Formation / soutien nécessaire de la part de notre organisation pour renforcer les capacités du partenaire		0	0	0	0

Évaluation globale des coûts pour notre organisation		0	0	0	0
RISQUES					
Remarque : Pour évaluer les r diligence existants ainsi qu'à	isques, se référer aux processus organisatio la présente liste de contrôle	nnels	de <i>du</i> e	ė	
Un processus de <i>due diligence</i> a-t-il été suivi (le cas échéant) ?		0	0	0	0
Conflit d'intérêts ?		0	0	0	0
Risque d'impact négatif sur d'autres relations existantes ?		0	0	0	0
Risque pour la réputation de notre organisation ?		0	0	0	0
Questions de propriété intellectuelle (PI) ou de confidentialité ?		0	0	0	0
Listes de sanctions appropriées vérifiées ?		0	0	0	0
Systèmes et structure de gestion faibles ?		0	0	0	0
Niveaux de personnel inadéquats ?		0	0	0	0
Manque de compétences appropriées du personnel ?		0	0	0	0
Évaluation globale du risque		0	0	0	0

Outil nº 4 Modèle d'accord de partenariat

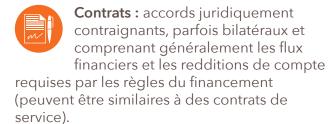
Utilisation : Modèle comprenant les éléments essentiels qui définissent le partenariat que les partenaires doivent approuver.

Phase du partenariat : Avant d'établir un partenariat ; création et établissement des relations.

Diverses formes d'accord

Il y aura diverses formes d'accord en fonction du partenariat :

Accord de partenariat : accord d'intention non juridiquement contraignant visant à saisir la valeur, la vision et l'esprit d'une collaboration et à consacrer les principes du partenariat.





Plan de travail : plan de projet en constante itération avec des activités, des calendriers, des effets / résultats clairs et mesurables et des indicateurs de performance.

Les accords de partenariat seront probablement des documents itératifs et seront complétés et adaptés au fur et à mesure du développement de la compréhension des partenaires et du partenariat.

Ce qu'il faut inclure dans votre accord de partenariat

Qui?

 Brève description des partenaires (notamment le statut juridique, la mission générale), identification des représentants de chaque organisation partenaire.

Pourquoi?

- Déclaration de vision ;
- Facteurs / raisons primordiales de l'implication de chacun des partenaires ;
- Objectifs du partenariat ;
- VALEUR démontrable, créée par le partenariat.

Quoi?

- Déclaration de mission ;
- Contexte et cible des activités du partenariat ;
- Théorie du changement, initiale et de haut niveau, et activités attendues ;
- Contribution de chaque partenaire ;
- Rôles et responsabilités de chacun des partenaires;
- Ressources externes;
- Mesures générales de succès.

Comment?

- Structure de gouvernance / reddition de compte, notamment les principes de prise de décision;
- Structure opérationnelle (coordination / modalités de gestion / secrétariat) et communications internes;
- Dispositions financières [les détails peuvent figurer dans un contrat séparé];
- Mesures visant à renforcer la capacité des partenaires à mettre en œuvre les engagements (le cas échéant);
- Calendrier et procédure d'examen et de révision continus du partenariat ;

- Paramètres permettant de suivre et de mesurer les performances du partenariat par rapport aux objectifs du partenariat et de chaque partenaire individuel;
- Stratégie de durabilité pour conserver les « effets » du partenariat.

Et si ... ?

- Risques / menaces et atténuation ;
- Mécanisme de dépôt de plainte pour résoudre les différends ;
- Règles de sortie ou d'entrée des partenaires individuels;
- Stratégie de sortie (« de progression ») pour l'ensemble du partenariat.

Communications externes et PI

- Règles relatives à l'image de marque (utilisation de la sienne ou de celle des autres) et autres règles relatives au profil public du partenariat;
- Règles de propriété intellectuelle et de confidentialité;
- Protocoles de communication avec l'extérieur.

Charte

- Principes / valeurs sous-jacents du partenariat et des partenaires ayant fait l'objet d'un accord;
- Code de conduite / comportements attendus dans le partenariat.



Outil n° 5 Bilan de santé du partenariat

Utilisation : Examiner la « santé » du partenariat, déterminer les domaines nécessitant discussion et amélioration.

Phases du partenariat : Mise en œuvre.

Le suivi de la santé et de l'efficacité de la création, du fonctionnement et des processus du partenariat est indispensable pour garantir un impact maximal du partenariat. Cet outil présente une série d'indicateurs de « bonne santé » du partenariat qui doivent être discutés et faire l'objet d'un accord très tôt dans le cycle de vie du partenariat.

Le cadre peut être utilisé de manière informelle et régulière - par exemple tous les deux mois - comme une incitation à la discussion dans les réunions entre partenaires pour aider à maintenir le partenariat sur la bonne voie.

Vous trouverez ci-dessous la description d'un atelier de révision plus formel, qui pourrait être organisé tous les 6 mois ou tous les ans. Lorsque les partenaires sont nombreux, ou lorsque des questions importantes sont soulevées, il peut être utile de faire appel à un facilitateur externe.

Atelier de bilan : préparation

Demandez à tous les partenaires de remplir la liste de contrôle ci-dessous, en donnant leur avis sur la position du partenariat par rapport à chaque aspect des bonnes pratiques de partenariat : Vert - aucune inquiétude ; Ambre - quelques inquiétudes ; Rouge - inquiétude sérieuse.

Analyser les résultats afin de hiérarchiser les domaines à aborder lors de l'atelier.

Lors de l'atelier de bilan

Convenez de « règles de base » pour encourager l'ouverture et la participation, en précisant que le bilan n'a pas pour but de juger ou de rendre responsable qui que ce soit, mais qu'il s'agit d'une occasion positive de soulever des problèmes, d'apprendre ensemble et d'améliorer le partenariat. Présentez l'analyse de la liste de contrôle. Parlez ensemble de chaque aspect du partenariat et des expériences positives ou des difficultés que

les partenaires peuvent avoir vécues. Cherchez à comprendre et à apprécier pleinement vos perspectives inter-organisationnelles ou d'autres sources de diversité.

Discutez à fond comment chaque aspect du partenariat pourrait être renforcé ou amélioré de manière significative à la satisfaction de tous les partenaires, et établissez des priorités.

Déterminez quelles actions doivent être entreprises, par qui (si possible par plus d'un partenaire) et quand.

Atelier de post-révision

Entreprenez les actions convenues, en vous entretenant avec les partenaires et en les tenant tous informés des progrès accomplis.

Confirmez avec les partenaires que les aspects ont été améliorés.

Indicateurs de santé du partenariat				
FONDAMENTAUX				
Il existe une vision, une mission et des objectifs communs convaincants auxquels tous les partenaires adhèrent pleinement	0	0	0	0
Le partenariat a clairement identifié les bénéfices de la collaboration, il est capable de créer une valeur ajoutée et d'offrir plus que la somme de ses parties	0	0	0	0
Le partenariat a été mis en place pour apporter une valeur nette à tous les partenaires, et il le fait	0	0	0	0
Les partenaires sont suffisamment autonomes et habilités pour pouvoir contribuer au partenariat	0	0	0	0
Le partenariat comprend tous les acteurs détenant des ressources essentielles	0	0	0	0
RELATION DE PARTENARIAT				
Le leadership du partenariat est effectivement une affaire collective de tous les partenaires	0	0	0	0
Les partenaires sont transparents quant à leurs attentes, objectifs, besoins, moteurs et contraintes	0	0	0	0

Il existe un niveau élevé de confiance entre les partenaires	0	0	0	0
En matière de prise de décision, il existe une équité et un équilibre clairs entre les partenaires	0	0	0	0
Les partenaires se rendent compte mutuellement du respect de leurs engagements	0	0	0	0
Les difficultés, les problèmes et les tensions sont abordés ouvertement et traités de manière respectueuse et collective	0	0	0	0
Les partenaires sont conjointement responsables de la mise en œuvre du partenariat et sont prêts à aider les autres partenaires à assumer leur part	0	0	0	0
STRUCTURE ET CONFIGURATION				
L'accord de partenariat définit clairement les principes fondamentaux du partenariat (notamment la vision et les objectifs, les raisons de l'implication de chaque partenaire, la prévision de création de valeur, l'approche générale, les engagements, les ressources, les rôles et les responsabilités de chaque partenaire)	0	0	0	0
Le partenariat dispose d'une théorie claire du changement (ou théorie de la transformation), ainsi que d'un cadre de mesure des performances, permettant de prouver la réussite et les progrès accomplis	0	0	0	0
La structure fiduciaire / juridique du partenariat est adaptée aux besoins	0	0	0	0
La structure de gouvernance du partenariat est adaptée aux besoins	0	0	0	0
La structure de gestion du partenariat est adaptée aux besoins	0	0	0	0
RESSOURCES				

Des personnes externes (non partenaires) encouragent / défendent le partenariat	0	0	0	0
Le personnel est disponible	0	0	0	0
Le financement est disponible	0	0	0	0
Les connaissances et les données sont disponibles	0	0	0	0
D'importants réseaux ou sphères d'influence sont exploités	0	0	0	0
Le partenariat a accès à la facilitation / au dépannage / à la négociation	0	0	0	0
D'autres ressources nécessaires sont disponibles	0	0	0	0
GESTION				
Approche itérative de la gestion de projet, axée sur la création de valeur	0	0	0	0
Approche itérative de la gestion de projet, axée sur la création de valeur Toutes les ressources pertinentes des partenaires sont utilisées	O O	OO	0	0
	OOO	OOO	OOO	0
Toutes les ressources pertinentes des partenaires sont utilisées	OOOO	OOOO	OOOO	OOOO
Toutes les ressources pertinentes des partenaires sont utilisées Analyse du contexte pour le partenariat	OOOO	OOOOO	OOOOO	OOOOO
Toutes les ressources pertinentes des partenaires sont utilisées Analyse du contexte pour le partenariat Les rôles et les responsabilités sont toujours clairs		OOOOOO	OOOOOO	OOOOO
Toutes les ressources pertinentes des partenaires sont utilisées Analyse du contexte pour le partenariat Les rôles et les responsabilités sont toujours clairs Les résultats attendus et les délais sont toujours clairs La gestion financière, notamment le processus de réception / distribution			OOOOOO	

Les différences culturelles entre les organisations sont bien gérées et les conflits sont évités dans la mesure du possible	0	0	0	0
Les partenaires restent pleinement engagés dans le partenariat	0	0	0	0
Le partenariat a été institutionnalisé dans chaque organisation partenaire (p.ex. engagement du personnel clé, intégration dans la planification et les budgets de l'organisation, etc.)	0	0	0	0
IMPACT ET CRÉATION DE VALEUR				
La vision du partenariat reste convaincante et adaptée au contexte	0	0	0	0
Le partenariat a atteint / est sur le point d'atteindre ses objectifs	0	0	0	0
Le partenariat a apporté / est sur le point d'apporter une valeur nette importante à tous les partenaires	0	0	0	0
RÉUNIONS ET PROCESSUS DE TRAVAIL				
RÉUNIONS ET PROCESSUS DE TRAVAIL Les réunions ont lieu à une fréquence appropriée	0	0	0	0
	OO	OO	0	0
Les réunions ont lieu à une fréquence appropriée L'établissement de l'ordre du jour et l'organisation de la logistique des	OOO	OOO	OOO	OOO
Les réunions ont lieu à une fréquence appropriée L'établissement de l'ordre du jour et l'organisation de la logistique des réunions garantissent l'inclusion de tous les partenaires Les réunions sont documentées de manière appropriée et les comptes	OOO	OOOO	OOOO	OOOO
Les réunions ont lieu à une fréquence appropriée L'établissement de l'ordre du jour et l'organisation de la logistique des réunions garantissent l'inclusion de tous les partenaires Les réunions sont documentées de manière appropriée et les comptes rendus sont diffusés			OOOO	



Outil n° 6 Partenariat avec le secteur privé

Utilisation : Conseils aux organisations sans but lucratif qui concluent et gèrent des partenariats avec des entités à but lucratif, en particulier des entreprises qui cherchent à répondre à des préoccupations sociales ou environnementales. À utiliser en parallèle avec l'Outil n° 1 : (Politique de partenariat).

Phase du partenariat : Dans le cadre de la recherche et de la préparation pour établir un partenariat avec le secteur privé et, dans un premier temps, comment tirer le meilleur parti de ces partenariats.

Définir le cadre pour saisir les possibilités de partenariat avec des entités à but lucratif :

- D'importantes opportunités commerciales peuvent être offertes aux entreprises qui choisissent d'adopter de nouvelles approches pour le fonctionnement de leurs activités sur les marchés nouveaux et émergents.
 Par exemple, toucher de nouveaux marchés et interagir avec de nouveaux groupes de producteurs et de consommateurs dans les économies en développement peut être indispensable pour rester compétitif.
- Les organisations à but non lucratif qui cherchent un partenariat avec le secteur privé

- peuvent, en concevant et en mettant en œuvre des programmes qui apportent à la fois des bénéfices commerciaux et sociaux, tirer parti de la recherche de nouveaux débouchés commerciaux par les entreprises.
- Il s'agit par exemple de programmes qui aident les entreprises à générer de manière responsable des gains d'efficacité dans les chaînes d'approvisionnement, ou encore à créer des opportunités d'emploi digne pour les groupes de population défavorisés. Cela peut, et doit, inclure la manière dont le secteur privé peut jouer un rôle plus important pour permettre aux personnes en situation de handicap de prospérer économiquement et de fonctionner dans la société au même titre que les autres.

Contributions possibles des organisations à but non lucratif

- Compétences techniques, ressources et relations pour s'attaquer aux questions sociales, économiques et environnementales qui ont un impact sur les activités des entreprises;
- Capacité à co-créer des initiatives avec le secteur privé, depuis les phases de recherche et de conception jusqu'à la mise en œuvre de solutions pragmatiques et axées sur les résultats pour résoudre les difficultés sur le terrain;
- Aptitude à travailler avec de multiples groupes industriels, chaque partenariat étant adapté aux circonstances et aux besoins individuels;

 Relations solides avec les équipes internes de leurs partenaires, ainsi qu'avec les pairs de la communauté des OSC, permettant de fournir des solutions optimales.

Conseil important:

- Assurer une définition claire des rôles et des responsabilités, et établir une confiance et une compréhension mutuelles entre les partenaires;
- Créer des espaces pour l'apprentissage et l'évaluation ;
- Examiner comment le secteur privé et le secteur public peuvent s'associer pour soutenir des résultats à vocation sociale.

Comment présenter à une entreprise l'offre de partenariat de votre organisation ?

Communiquez clairement votre valeur ajoutée

- Pouvez-vous les aider à garantir les approvisionnements futurs dans un monde où la concurrence pour les ressources est beaucoup plus forte ?
- Pouvez-vous les aider à répondre aux besoins des consommateurs sur les marchés en développement à croissance rapide?
- Pouvez-vous les aider à réduire les coûts en améliorant l'utilisation des ressources et en réduisant les déchets?

- Pouvez-vous les aider à améliorer leur crédibilité auprès du nombre croissant de consommateurs qui attendent des entreprises un comportement responsable?
- Pouvez-vous les aider à motiver leur personnel, qui attend des employeurs qu'ils assument plus largement leurs responsabilités envers la société?

Soyez stratégique avec différents partenariats (voir le diagramme ci-dessous)



Activités non essentielles

Activités essentielles

Conseils importants pour préparer une réunion avec un partenaire potentiel du secteur privé

Établir la première connexion



Dans la mesure du possible, essayez de trouver une introduction personnelle. Cela peut passer par des relations professionnelles ou amicales, mais le lien personnel

(« Untel a suggéré que vous pourriez être intéressé par... ») crée un capital social immédiat et participe à ouvrir la porte.

Si ce n'est pas possible, vous devrez rechercher le meilleur contact avec qui vous pourrez vous entretenir. De nombreuses entreprises disposent de départements spécifiquement chargés de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ou des affaires publiques.

Comprendre l'entreprise



Avant votre réunion, vous devez faire vos recherches pour mieux comprendre l'entreprise. De nombreuses informations peuvent être glanées en effectuant des

recherches sur Internet et en consultant les rapports RSE des entreprises.

- Que fait l'entreprise et où opère-t-elle ? Quel genre de réputation a-t-elle ?
- Qui sont ses principaux clients et autres acteurs ? Ses activités sont-elles géographiquement pertinentes pour votre programme ?
- Quelles sont ses politiques de RSE et ses principaux domaines d'intervention?

Utilisation : À utiliser en parallèle avec l'outil n° 2 qui s'intéresse à l'aspect de la valeur partagée d'un partenariat potentiel. Ces conseils importants vous aideront à présenter votre organisation sous son meilleur jour.

- À quel type de partenariat et de philanthropie l'entreprise participe-t-elle ?
- L'entreprise dispose-t-elle d'une fondation distincte?

Préparez votre matériel



Vous devez voir le plus clairement possible à l'avance comment vous allez présenter votre programme et l'opportunité ou, préférablement, la gamme d'opportunités. N'oubliez

pas que le matériel imprimé que vous fournissez à votre contact est ce qu'il fera circuler dans l'entreprise. Il vous faut donc essayer de faire en sorte qu'il fasse une aussi bonne impression que votre personne.

Votre matériel pourrait comprendre :

- Une présentation de votre organisation ;
- La **vision globale**, le contexte et la nécessité de votre programme ;
- Les **bénéficiaires** de votre programme, ainsi qu'une idée de l'échelle /des chiffres et des récits réels et personnels ;
- Vos activités et les effets ou résultats des activités de votre programme;
- En quoi votre programme est-il différent quel est son « **argument-clé de vente** » ?
- Des témoignages de vos acteurs à l'appui de votre expérience et fiabilité;
- Des informations sur les partenariats existants avec des entreprises et les bénéfices qu'elles en retirent (de préférence dans leurs propres termes);
- L'avenir de votre programme, notamment les plans d'expansion;
- Les opportunités de nouveaux partenariats.

Avec des informations supplémentaires de : Engaging Business Partners in Education Programs (NCCEP) et School-Business Toolkit (Leadership Fresno 2005)



Pendant votre réunion



- Soyez professionnel (ce qui implique d'arriver à l'heure!);
- Abordez le rendez-vous comme une conversation à double sens -

découvrir l'entreprise, tout autant que parler de votre programme - et non comme une présentation de vente à sens unique. Ne supposez pas que vous savez ce que l'entreprise veut ou ce dont elle a besoin;

- Posez des questions sensées pour mieux comprendre l'entreprise et montrer que vous avez fait l'effort de vous renseigner (p.ex. : « Quel a été pour vous le principal bénéfice de votre participation au projet xxx ? »);
- Évitez de vous excuser ou d'être sur la défensive - vous offrez une opportunité, vous ne mendiez pas ;
- Mettez en avant les avantages positifs de votre projet, plutôt que la situation (souvent négative) à laquelle le projet s'attaque;
- N'essayez pas le levier de la culpabilité pour que l'interlocuteur vous soutienne!
- Écoutez ce que dit l'entreprise elle aura ses idées et suggestions personnelles ;
- Utilisez la technique de négociation basée sur les intérêts pour comprendre les intérêts de l'entreprise et soyez vous-même souple pour élargir le champ des solutions possibles.

Quitter la réunion



- Assurez-vous que les prochaines étapes sont claires (p.ex. une visite, une autre réunion, revenir dans un an) et laissez du matériel à votre interlocuteur;
- Terminez toujours sur une note positive, quel que soit le résultat. Les choses pourraient changer plus tard et vous pourriez revenir à la charge ou la personne pourrait changer d'entreprise;
- Quelle que soit la réponse, essayez d'élargir votre réseau en demandant qu'on vous suggère des personnes ou des entreprises qui pourraient être intéressées. Envoyez toujours un courriel de remerciement, le cas échéant détaillant les prochaines étapes.



Se renseigner sur l'entreprise tout autant que parler de votre programme - éviter de faire une présentation de vente à sens unique. Ne supposez pas que vous savez ce que l'entreprise veut ou ce dont elle a besoin

Outil n° 7 Lignes directrices pour la transition du partenariat

Utilisation : Cet outil a pour but de vous aider à planifier des résultats durables pour le partenariat dès le début. Il aide à revoir régulièrement les plans et vérifie que tout est en place lorsque vous arrivez à la phase finale du partenariat.

Comment l'utiliser ? Il est nécessaire de revenir régulièrement consulter la première section de l'outil, c'est-à-dire à chaque phase du cycle de vie du partenariat, et ce depuis sa création. La deuxième partie est à utiliser lorsque le partenariat se rapproche de la phase finale.

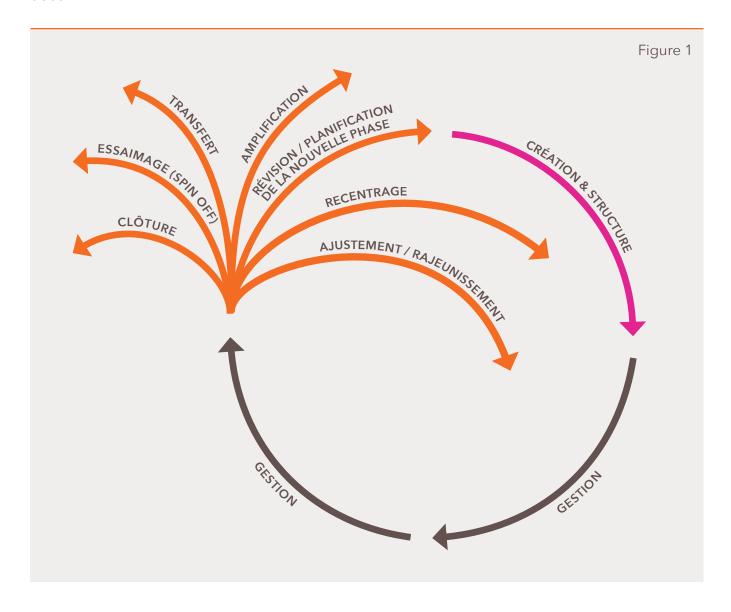


Tous les partenariats finissent par arriver à un point où ils doivent soit prendre une nouvelle forme, soit prendre fin. La mise en place de plans pour le cycle de vie complet du partenariat est une partie importante de la planification, cela permet d'assurer la durabilité des résultats du partenariat et la bonne qualité des relations.

Ces plans doivent être révisés régulièrement tout au long de la durée de vie du partenariat, pour s'assurer qu'ils sont toujours adaptés à leur objectif et que les mesures nécessaires sont mises en place à chaque étape pour garantir la durabilité. Dans certains cas, dès l'origine, les partenariats seront vraiment limités dans le temps, il est alors préférable de veiller à ce que les attentes soient clairement définies dès le début.

À la fin du cycle de vie, comme le montre la **Figure 1**, le partenariat peut suivre un certain nombre de trajectoires.

Quelle que soit la trajectoire suivie par le partenariat, le plus important, à la fin de son cycle de vie sera probablement la durabilité de ses résultats, sans oublier le maintien de bonnes relations entre les partenaires. La deuxième partie de cet outil se concentre sur les moyens de vous aider à garantir que les résultats du partenariat peuvent être pérennisés et que cela est planifié – autant que possible – dès le départ.



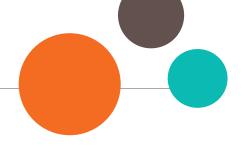
Intégrer la planification de résultats durables² tout au long du cycle de vie du partenariat

La plupart des praticiens ont beaucoup plus d'expérience dans les domaines de la création et la gestion de partenariats que dans celui de leur transition ou leur clôture. Les stratégies de sortie doivent être intégrées au partenariat dès son origine et faire l'objet d'un accord de tous les partenaires, sinon les partenariats peuvent se terminer de manière désordonnée, compromettant ainsi les résultats ou les relations. Il se peut également que les partenaires restent « enfermés » bien au-delà du moment où le partenariat aurait dû prendre fin.

Dans le tableau ci-dessous, vous trouverez une liste de questions à prendre en compte à chaque étape du cycle de vie du partenariat pour veiller à penser à la durabilité tout au long de la vie du partenariat.

Phase Questions sur les résultats durables **CRÉATION ET** • Qu'est-ce qui devra changer dans l'environnement favorable pour assurer la durabilité **ÉTABLISSEMENT** de votre vision ou de vos programmes et projets potentiels? **DES RELATIONS** Une approche de partenariat permettra-t-elle d'apporter de tels changements ? Que devrez-vous mettre en place pour permettre ces changements? • Comment chacun des partenaires potentiels comprend-il ou interprète-t-il le concept de durabilité? Est-il important à leurs yeux? • Comment les partenaires peuvent-ils intégrer le principe de résultats durables dans le partenariat et dans les relations avec les partenaires ? • Existe-t-il des exemples de partenariats qui ont réussi à obtenir des résultats durables et dont vous pouvez tirer de riches d'enseignements? • D'autres personnes susceptibles d'être essentielles au maintien des résultats peuvent-elles être impliquées dès le début et à quel titre (en tant que partenaires consultatifs, observateurs, alliés non partenaires)? • La durabilité peut-elle être intégrée dans tous les aspects du plan-cadre ? Comment les partenaires peuvent-ils intégrer un aspect de renforcement des capacités aux activités du partenariat lorsque cela est nécessaire pour assurer la durabilité ? • Comment les partenaires reconnaîtront-ils ou mesureront-ils la durabilité ? Comment allez-vous enregistrer l'engagement à des résultats durables ? **GESTION ET** Comment le partenariat peut-il être structuré pour promouvoir une plus grande autonomie **ENTRETIEN** locale et renforcer la capacité à soutenir les programmes à moyen et long terme ? Dans quelle mesure les ressources du partenariat peuvent-elles être tirées de sources locales et / ou comment le partenariat peut-il développer d'autres approches autosuffisantes dans le cadre de ses activités ? Pour garantir la prestation à long-terme et la durabilité des résultats, comment le partenariat peut-il mieux interagir avec les systèmes locaux / principaux et contribuer à les améliorer? Dans quelle mesure les résultats du partenariat ou du projet sont-ils durables ? Quels sont les indicateurs pour les mesurer? Que faut-il intégrer dans les procédures de bilan du partenariat pour garantir que la durabilité reste au premier plan du travail du partenariat et des priorités des partenaires ?

² Dans ce contexte, on entend par « durable » que les résultats du projet ou du partenariat peuvent se poursuivre au-delà de la durée de vie du partenariat.



Progresser ou réviser

Si des plans ont été mis en place dès le début du partenariat, comme indiqué ci-dessus, la phase finale devrait se dérouler relativement sans heurt.

Voici quelques directives et conseils pour vous aider à gérer cette phase avec succès :

Soyez inclusif

- Impliquez autant d'acteurs clés que possible dans le processus ;
- Obtenez le soutien de la haute direction des organisations partenaires et de celles à qui le travail est confié;
- Partagez la responsabilité de la gestion du processus de liquidation ou de transfert aussi largement que possible avec les partenaires;
- Permettez à tous d'exprimer leurs émotions (y compris la colère).

Soyez clair

- Expliquez ce qui se passe à ceux qui ont besoin de savoir ;
- Veillez à ce que les décisions soient fondées sur des informations précises et vérifiables;
- Articulez et traitez tous les risques liés au processus.

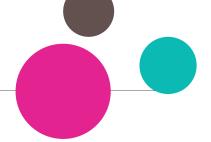
Soyez patient

- Prévoyez suffisamment de temps pour le processus de progression - si vous vous précipitez, vous risquez de négliger des éléments importants;
- Attendez-vous à ce que certains aient besoin de plus de temps que d'autres - ne vous attendez pas à ce que tout le monde adopte les changements proposés au même rythme;
- Prenez un temps à part avec les personnes impliquées pour explorer les points de vue et gérer les conflits si nécessaire.

Soyez transparents

- Discutez ouvertement du processus de transfert et évitez les conversations « secrètes » ;
- Discutez ouvertement du processus de transfert et évitez les conversations « secrètes »;
- Discutez ouvertement du processus de transfert et évitez les conversations « secrètes » ;
- N'oubliez pas d'enregistrer les décisions de progression et les processus pour mener à bien la progression;
- Soyez honnête au sujet des difficultés ou des mauvaises nouvelles. N'oubliez pas d'enregistrer les décisions de progression prises et les processus de transfert;
- Soyez honnête au sujet des difficultés ou des mauvaises nouvelles. N'oubliez pas d'enregistrer les décisions de progression prises et les processus de transfert;
- Soyez honnête au sujet des difficultés ou des mauvaises nouvelles.





Communications

Ces conseils vous aideront à gérer le processus de communication lors de la dernière étape du cycle du partenariat.

Quelle personne ou quel partenaire est le mieux placé pour prendre en mains le processus de communication?

C'est une question importante. La responsabilité en matière de communication doit idéalement être partagée entre les partenaires, selon qu'il convient.

Lors de l'attribution de tâches particulières de communication, il convient d'évaluer si la personne choisie :

- sera perçue comme parlant au nom du partenariat (par opposition à sa propre organisation partenaire);
- sera en mesure d'accorder le temps et l'attention nécessaires à la tâche ;
- possède les compétences de communication indispensables pour transmettre l'information de manière efficace. Un plan de communication doit envisager d'adapter les messages aux différents publics cibles.

Quelles sont les options de communication possibles ?

Il existe de nombreuses options de communication. L'important est d'adapter au mieux l'option aux préférences et aux besoins de communication du public cible.

Vérifier ce qui est attendu avant d'élaborer trop d'hypothèses, et préférer toujours le face-à-face et le personnel à l'écrit et à l'impersonnel.

Qu'implique une bonne stratégie de communication ?

Une stratégie de communication détaillée doit être intégrée au partenariat dès l'origine - faire partie de l'accord de partenariat initial et être affinée tout au long du cycle de vie du partenariat.

Les questions à étudier sont les suivantes :

- Accord sur ce qui doit figurer dans le domaine public et à quel stade;
- Respect de la nécessité de confidentialité concernant certaines informations pour certains partenaires;
- Sensibilité à qui pourrait avoir besoin ou vouloir savoir quoi, et pourquoi;
- Compréhension de l'intérêt pour le partenariat et / ou les projets de communiquer avec les bonnes personnes.

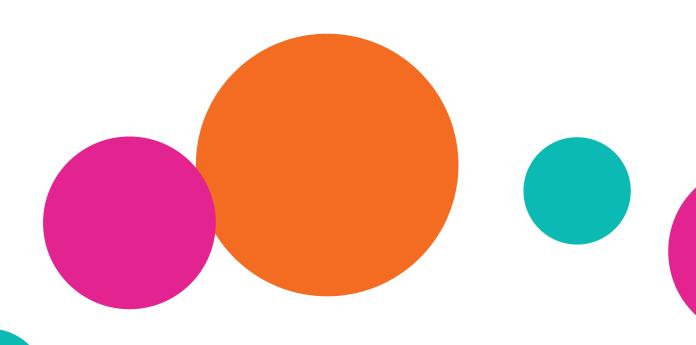
Les enseignements tirés de votre partenariat intéresseraient-ils un public plus large ?

Toutes les situations de progression offrent des possibilités d'apprentissage : les partenaires auront investi du temps et des ressources dans le partenariat et leur expérience (bonne ou mauvaise) sera précieuse pour d'autres. Réfléchissez à la manière dont vous pourriez partager plus largement ces apprentissages - sans rompre la confiance ou la confidentialité.



L'important est de faire correspondre au mieux l'option aux préférences et aux besoins de communication du public cible





Comment renforcer la collaboration

Boîte à outils pour les organisations de la société civile

Options d'accessibilité :

Ce document peut être mis à disposition dans des formats plus accessibles sur demande à **info@tpiglobal.org** ou en visitant le site : **www.gndr.org**







