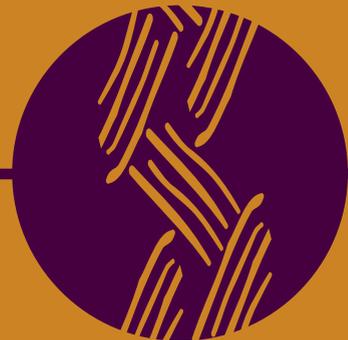
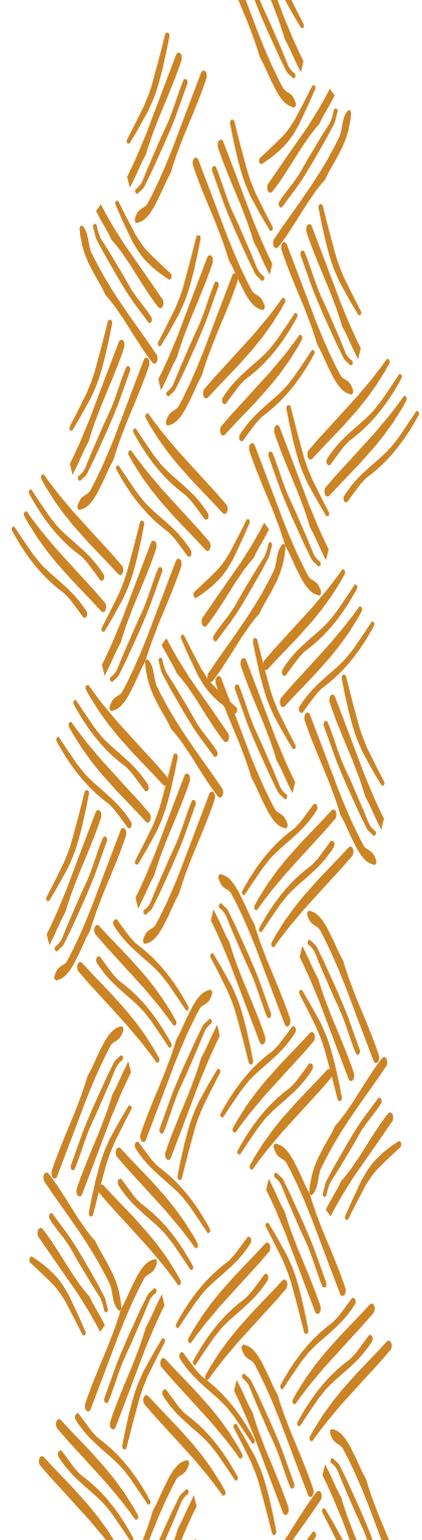


— POUR DES
PARTENARIATS RÉUSSIS —
UN OUTIL DE GESTION

Le Programme de Liaison avec l'Afrique > InterAction



Nous avons appris le décès brutal de Carolyn Jefferson (USAID/REDSO/Kenya) avant la finalisation de l'Outil d'Évaluation et de Suivi de Partenariat (P&T). Carolyn a été une figure de proue dans les activités d'ALPI et a joué un rôle déterminant dans la conception de l'outil. À travers son travail à l'USAID/REDSO, elle a défendu avec ardeur la nécessité de partenariats efficaces à l'action humanitaire et à l'aide au développement. Carolyn était une collègue dynamique, sincère et une amie chaleureuse qui nous manquera beaucoup.



Remerciements

L'équipe ALPI d'InterAction a conçu cet outil d'évaluation et de suivi de partenariat (PAT). ALPI est financé par le Bureau Afrique de l'agence américaine pour le développement international (USAID) afin d'encourager des partenariats efficaces entre les organisations non gouvernementales (ONG) africaines, américaines et les bureaux pays d'USAID.

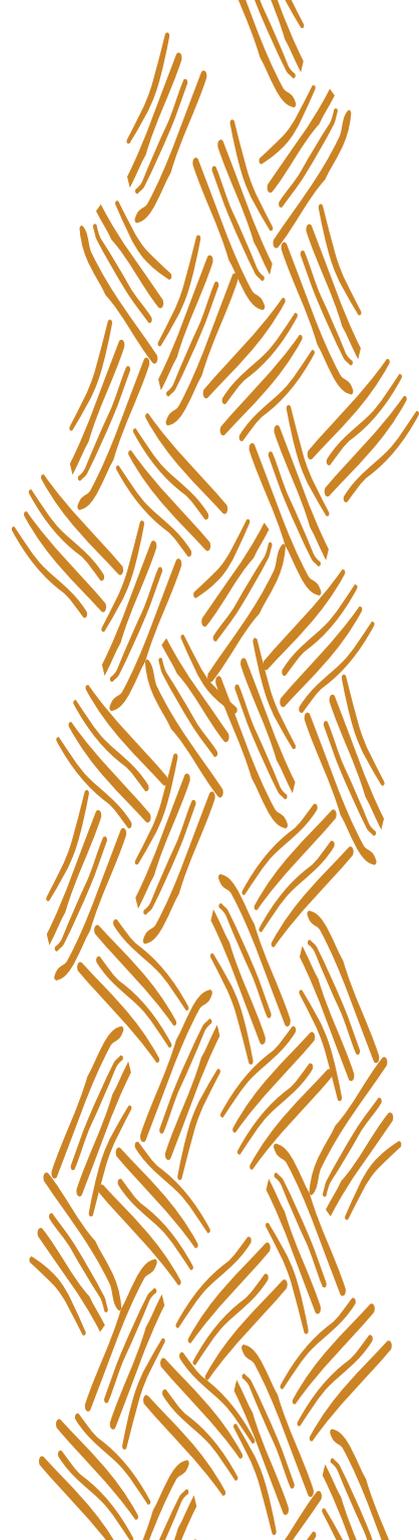
Sylvain A. Browa, le responsable du programme ALPI a effectué ce travail avec l'aide de Rebecca Cathcart, sa collaboratrice de programme. Allen K. Jones, le Directeur de la division Politiques et Pratiques de Développement d'InterAction a supervisé ce projet.

Nous remercions particulièrement les personnes et structures ci-dessous pour leur contribution au contenu technique de cet outil: Allan Fowler et Joseph McMahon (Inter-Mediation International); Evan Bloom (Pact, Inc.); Robert Groelsema (USAID/DCHA/DG); et feu Carolyn Jefferson (USAID/REDSO/Kenya).

Nous remercions également: John Zarafonetis et Lisa Kays pour leur contribution à la conception et à la rédaction initiale de cet outil; Robin Anthony Kouyate (National Council of Negro Women, Inc.) et Gerald Mwangi Walterfang (Kenya NGO Alliance Against Malaria) pour avoir autorisé leurs structures à participer à la première expérimentation de cet outil sur le terrain; Alice Kirambi (Christian Partners Development Agency) et Irene Gathinji (Pact Kenya) pour leur collaboration à la bonne conduite de l'atelier de formation organisée au Kenya sur l'application de PAT; et l'ensemble des partenaires ALPI au Ghana, Kenya, Mali et Sénégal pour leurs commentaires et remarques utiles tout au long de ce projet.

Table des Matières

Introduction	6
Le concept de partenariat	8
Aperçu de l'outil d'évaluation de partenariat	12
Etape 1: le questionnaire	13
Etape 2: la matrice d'évaluation	14
Etape 3: le plan d'action	30
Etude de cas	32
Remarques	34





Application de l'Outil d'Évaluation et de Suivi de Partenariat

Introduction

En matière d'actions humanitaires et d'aide au développement, le terme *partenariat* prend plusieurs sens et formes, allant des alliances aux relations donateur-bénéficiaire en passant par les contrats. Cependant, l'utilisation du terme *partenariat* découle de la conviction grandissante que la résolution des problèmes d'une société requiert l'effort combiné de diverses institutions, y compris la combinaison de plusieurs compétences et fonctions. Souvent, le *partenariat* réunit plusieurs parties avec des objectifs, des ressources et des motivations très différentes autour d'un but commun et une attribution équitable d'autorité, d'efforts et de ressources. Le système d'aide au développement et d'actions humanitaires reconnaît maintenant et même encourage le *partenariat* mais fournit peu, voire aucune directive réelle sur la manière de créer et de faire fonctionner équitablement et effectivement un *partenariat*.

Le programme de liaison avec l'Afrique (ALPI) d'Interaction travaille à l'amélioration de la qualité des relations entre les agences de développement américaines, notamment l'agence américaine pour le développement international (USAID) et les organisations non gouvernementales américaines et africaines dans le cadre de la mise en œuvre de l'action humanitaire et de l'aide au développement fournies par les Etats Unis en faveur de l'Afrique. Des partenariats solides sont essentiels pour l'impact global de cette assistance. Par conséquent, la formation et le maintien de partenariats équitables et productifs font partie des principaux objectifs d'ALPI.

Dans toute collaboration, les parties devraient régulièrement évaluer la manière dont fonctionne leur relation en pratique. A cette fin, ALPI a développé l'Outil d'Évaluation et de Suivi du *Partenariat* (PAT). PAT est conçu pour fournir une assistance dans l'évaluation et l'amélioration des partenariats bilatéraux et multilatéraux.



PAT utilise la méthode d'auto-évaluation et privilégie les points de vue des partenaires. C'est une méthode rapide et facile, basée sur un processus comportant trois étapes et un ensemble d'outils pratiques. L'analyse se base sur les faits générés à travers l'expérience du partenariat pour en déterminer le niveau d'efficacité tout en permettant aux partenaires une meilleure compréhension de la notion de partenariat efficace. L'usage périodique de cet outil permettra d'orienter et de suivre l'évolution des relations de partenariat au fur et à mesure de leur développement.

Engagement en terme de temps et de ressources

- Nommer au moins trois représentants de votre organisation ayant une connaissance approfondie du partenariat et représentant différents niveaux et domaines de responsabilité;
- Désigner un co-facilitateur avec les responsabilités suivantes: (a) s'assurer que les réunions nécessaires sont programmées et tenues; (b) faciliter le travail de vos représentants autour du questionnaire de pré-évaluation; (c) s'assurer de l'assiduité aux réunions; et (d) jouer le rôle de co-facilitateur lors des réunions entre partenaires pour compléter le processus. Après la réunion d'évaluation, les co-facilitateurs devront consacrer approximativement 2 heures à l'analyse et au résumé des résultats de l'évaluation.
- En équipe, passer 1 ou 2 heures à: (a) examiner les 12 principes et (b) remplir le questionnaire de pré-évaluation qui vous a été soumis.
- Tenir toutes les réunions d'évaluation et de formulation du plan d'action dans un délai maximum de deux semaines.

- **Assigner au moins trois membres de votre organisation pour cet exercice**
- **Choisir l'un d'entre eux pour servir comme co-facilitateur**
- **Examiner les 12 principes & remplir le questionnaire de pré-évaluation**
- **Compléter tout le processus en deux semaines.**

Éléments d'engagement au processus



Définition des Principes Directeurs du Partenariat

Le Concept de partenariat

Les partenariats entre organisations sont essentiels pour la réussite des initiatives humanitaires et de développement à long terme. Mais l'évaluation du progrès et de l'efficacité de ces relations peut comporter certaines difficultés. Contrairement aux relations contractuelles qui souvent impliquent un échange de biens et services, certains éléments du partenariat sont intangibles, ce qui donne encore plus d'importance à la confiance et à la transparence.

Avant de lancer l'évaluation d'un partenariat, vous voudrez bien revoir cette section pour vous rafraîchir la mémoire par rapport aux principes directeurs du partenariat. Veuillez tenir compte des deux ensembles de principes identifiés par le programme ALPI:

- Formation du partenariat
- Mise en œuvre du partenariat

Formation du partenariat

Principe #1: Compréhension

Ce principe insiste sur l'importance d'un engagement équitable vis-à-vis de la relation et des motifs de la collaboration. Lorsqu'un partenaire est plus engagé que l'autre, le partenariat pourrait ne pas bien fonctionner. La formation d'un partenariat requiert un degré égal d'enthousiasme et de dévouement. Si cela n'est pas possible, il serait souhaitable d'explorer d'autres types de relation.

Principe #2: Représentation

Un partenariat ne peut être mis en œuvre qu'à travers des personnes. Pour un fonctionnement efficace, les représentants (les personnes représentant chaque organisation partenaire) doivent être soigneusement choisis. Même si les organisations sont motivées et que les représentants ne sont ni inspirés ni capables d'exprimer leur sens de l'engagement, le partenariat risque de faiblir.

Mise en œuvre du Partenariat

Principe #3: Pouvoir

En se conformant aux principes, les partenaires s'assurent que nul ne domine l'autre, ni dans les réunions, ni dans les prises de décision. Un pouvoir équitable implique une prise de décision en commun et l'usage de procédures préalablement convenues pour aborder les problèmes d'intérêt. Cela requiert aussi des méthodes équitables pour mettre fin au statut de membre afin de protéger le partenaire le plus vulnérable lorsque la relation doit prendre fin.

Principe #4: Ouverture

Il existe souvent des conflits de pouvoir entre partenaires. Des discussions ouvertes sur les dynamiques de pouvoirs au sein du partenariat et la manière dont elles peuvent influencer les relations et le travail peuvent favoriser la transparence et la confiance. Ces discussions ne peuvent pas empêcher les conflits mais peuvent aider à les identifier et à les gérer de façon raisonnable et productive.

Principe #5: Loyauté

Une relation contractuelle est généralement un échange de biens et services souvent contre paiement. Un partenariat est basé sur un but commun et une responsabilité commune vis-à-vis des objectifs et de chaque partenaire. A ce titre, les partenaires se doivent mutuellement diligence et allégeance.

Principe #6: Action conjointe

Les évaluations et rapports sont des moyens communs de mesure et de prise de responsabilité par rapport au travail de développement. Le devoir de rendre compte dans un partenariat implique une planification et une action commune, notamment une participation conjointe à l'évaluation du travail et à la formulation de rapports.

Les partenariats entre organisations sont essentiels pour la réussite des initiatives humanitaires et de développement. Mais l'évaluation du progrès et de l'efficacité de ces relations peut poser certaines difficultés.

Contrairement aux relations contractuelles (échange de biens et services), certains éléments du partenariat sont intangibles, ce qui donne encore plus d'importance aux concepts de confiance et de transparence.



Définition des Principes Directeurs du Partenariat

Principe #7: Appropriation

Le travail du partenariat appartient aux partenaires collectivement et non pas à un seul d'entre eux. Tous les partenaires s'impliquent, partagent les responsabilités et récoltent le prestige ou échecs découlant de leurs actions conjointes.

Principe #8: Information

Les rapports ou documents issus du travail du partenariat restent une propriété commune aux partenaires. Tous les partenaires peuvent librement les examiner et émettre des remarques, tout comme ils peuvent les consulter et les utiliser à tout moment.

Principe #9: Communication

Les partenaires communiquent entre eux directement, avec respect et franchise.

Principe #10: Respect mutuel

Ce principe se démontre par la façon dont les intérêts individuels des partenaires sont pris en compte dans les négociations et les prises de décision. Au-delà des engagements formels et écrits, la confiance se batît sur l'expérience de la conformité entre la parole et l'acte.

Principe #11: Valeurs

Pendant la formulation de leurs activités, les partenaires cherchent à comprendre leurs visions respectives du développement ou du travail particulier dans lequel ils sont engagés. A travers cette compréhension, ils travaillent à l'identification d'approches communes et apprennent les uns des autres.

Principe #12: Vision

En plus des approches communes, les partenaires devraient trouver les moyens de mettre en œuvre le partenariat sur la base de priorités opérationnelles communes. Cela permettrait de faire face à des questions complexes telles que les finances, les activités de programme, le partage de l'information, ainsi que les questions mondaines telles que la formulation d'agenda des réunions et la logistique.



De 1998 à 2003, ALPI a organisé une série de rencontres aux Etats Unis et en Afrique pour examiner les relations institutionnelles entre les ONG américaines et africaines et les missions de l'USAID. Ce processus a culminé en 2004 avec la publication d'un certain nombre d'articles sur la question en provenance du Ghana, du Malawi, du Niger, du Sénégal et de l'Ouganda. Ces articles ont été publiés dans un recueil intitulé: Partnerships in Practice: Case Stories.

Les leçons issues de ces articles constituent le fondement des douze principes de partenariat, décrits dans cet outil. Au centre de ces principes, nous avons trois questions essentielles affectant la qualité des relations de développement:

Obligation de rendre compte

Obligation mutuelle, équitable et transparente de rendre compte, entre organisations.

Appropriation

Appropriation commune des partenariats et des communautés qu'ils servent.

Confiance et Respect

La Confiance et le Respect mutuels sont essentiels pour un partenariat réussi.

**Comment évaluez-vous la
qualité d'un partenariat???**
suivez cette démarche >>>



Trois Étapes dans le Processus d'Évaluation de Partenariat

Aperçu

étape 1: le questionnaire

Les représentants de chaque organisation partenaire se réunissent pour remplir un questionnaire de pré-évaluation du partenariat. Cette étape permet d'orienter les réflexions vers la connaissance de votre propre organisation et celle de votre partenaire.

étape 2: la matrice d'évaluation

Ce processus devrait durer approximativement trois heures et être animé par les co-facilitateurs désignés. Il consiste à d'abord comparer et discuter les réponses au questionnaire. Ensuite, avec l'assistance des facilitateurs, les participants discutent chaque principe de partenariat et note individuellement chaque indicateur ou postulat. Le score de chaque indicateur sera déterminé par les faits ou exemples justifiant son statut actuel dans le partenariat. En d'autres termes, l'examen des indicateurs consiste à identifier autant de faits que possible, justifiant un score numérique qui définit la mesure dans laquelle le principe est appliqué ou respecté dans la pratique.

étape 3: le plan d'action

Cette étape devrait prendre environ deux heures et être facilitée par les co-facilitateurs. Les facilitateurs devront partager leur analyse et résumé des résultats de l'évaluation, faciliter une discussion relative entre les partenaires et les engager dans la formulation d'un plan d'action.

étape 1: le questionnaire

Problème/Question	Notre Organisation	Notre Partenaire	Approuve	Dés-approuve
Quelle est la mission essentielle de notre organisation?				
Quels sont les principes de partenariat de notre organisation?				
Quelle est la raison principale suscitant notre intérêt pour ce partenariat?				
Quelles sont nos forces (qu'apportons-nous à ce partenariat)?				
Quelles sont nos faiblesses?				
Quelles leçons sur le partenariat avons-nous retenues et pouvons-nous appliquer maintenant?				
Quelles sont les compétences techniques spécifiques que nous apportons à ce partenariat?				
Dans quel domaine avons-nous besoin de renforcement de capacités?				
Dans quel domaine sommes-nous qualifiés pour renforcer les capacités d'un partenaire?				
Quelle est notre stratégie à long terme dans le domaine de ce projet?				
Quelles sont nos principales réserves vis-à-vis de ce partenariat?				
Quel budget attendons-nous de ce projet?				

A quel point nous connaissons-nous?

Rassembler les représentants de l'organisation pour une réunion de 1 à 2 heures de durée.

En équipe, répondre aux questions dans ce tableau et revoir et discuter les 12 principes.

En préparation de l'étape No. 2, désigner un rapporteur de séance, autre que le co-facilitateur.



Trois Étapes dans le Processus d'Évaluation de Partenariat

étape 2: matrice d'évaluation

Qu'est ce que la matrice d'évaluation?

La matrice d'évaluation décrit brièvement douze “principes d'usage” utilisés par ALPI pour évaluer l'efficacité des relations organisationnelles. Deux des principes ont trait à l'établissement du partenariat. Les dix autres principes ont trait à la mise en œuvre du partenariat. Tous les principes sont décrits à travers un certain nombre de postulats ou indicateurs. Tout en s'appuyant sur l'expérience et des exemples concrets pour établir une comparaison avec les indicateurs, la tâche d'évaluation consiste à allouer un score au suivi de chaque principe d'usage dans le partenariat.

Comment remplir la matrice?

Chaque tâche d'évaluation requiert une notation comprise entre un minimum de zéro (0) et un maximum de quatre (4) points. Zéro (0) point signifie qu'il n'y a aucun exemple (ou expérience) corroborant le principe spécifique ou l'indicateur évaluant le partenariat. Une note de quatre (4) points veut dire que plusieurs éléments ou exemples existent pour confirmer et démontrer que le partenariat fonctionne selon le principe.

Pour remplir la matrice _____

Pour chacune des pages suivantes:

1. **Lire attentivement les postulats ou indicateurs** (colonne de gauche) en relation avec le principe de partenariat.
2. **Considérer les éléments ou exemples qui selon vous justifient l'octroi ou non d'un certain nombre de points** à chaque indicateur et noter-les dans la colonne de droite pour l'ensemble du principe.
3. **Sur la base de ce qui précède, attribuer des points** (entre zéro et 4, maximum) qualifiant le partenariat pour chaque principe spécifié.

0 point:

pas d'éléments ni exemples corroborant l'indicateur.

1 à 2 points:

au moins deux (2) éléments ou exemples corroborent l'indicateur.

3 à 4 points:

plusieurs éléments ou exemples corroborent l'indicateur.

4. Lorsque l'ensemble des 12 principes est complété, **veuillez remplir le tableau récapitulatif.**

Recommandation:

Veillez évaluer chaque principe avec autant de précision que possible, tel qu'il existe à présent et non pas tel que vous voudriez qu'il soit, en vous basant sur des faits.

Une évaluation franche permettrait au partenariat d'améliorer ses pratiques. En bref, soyez le plus précis possible, plutôt que d'être "poli."



Trois Étapes
dans le
Processus
d'Évaluation de
Partenariat

étape 2: matrice d'évaluation

Principe 1: Compréhension (ou engagement partagé)

Indicateurs	Note (0 – 4)	Exemples corroborant la note attribuée
Nous avons une compréhension partagée de ce qui différencie le partenariat des autres types de relations organisationnelles.		
Les rôles assignés dans le partenariat ont été définis en commun et sont remplis sur la base de directives convenues mutuellement.		
Nous partageons la même vision de l'importance de ce partenariat et avons consenti les investissements nécessaires à son succès.		
Le personnel d'appui et celui d'encadrement est fermement engagé vis-à-vis de ce partenariat.		
	= _____	



Principe 2: Représentation

Indicateurs	Note (0 – 4)	Exemples corroborant la note attribuée
Les représentants de notre partenaire ont chacun une bonne connaissance des projets ou programmes dans ce partenariat.		
Tous les représentants ont chacun l'autorité leur permettant d'assurer l'engagement nécessaire à ce partenariat.		
Les représentants de notre partenaire ont l'autorité requise pour re-négocier les conditions préalablement convenues.		
Chacun des représentants de notre partenaire comprend les principes convenus et agit en conséquence.		
	= _____	

Introduction:

10 minutes

Compte rendu de la discussion autour du questionnaire sur les partenaires:

30 minutes

Discussion d'ensemble entre les partenaires sur les points de convergence et de divergence:

10 minutes

Discussion des principes, méthode de notation, et de la saisie des faits justificatifs:

60 minutes

Formulation de l'agenda pour l'étape No.3:

10 minutes

Etape 2: Agenda

Trois Etapes
dans le
Processus
d'Évaluation de
Partenariat

étape 2: matrice d'évaluation

Principe 3: Pouvoir

Indicateurs	Note (0 – 4)	Exemples corroborant la note attribuée
Des critères de performance ont été convenus pour chaque partenaire et ceux-ci ne défavorisent pas le partenaire le plus faible.		
Tous les membres sont associés aux prises de décisions critiques dans le cadre de ce partenariat.		
Nous avons des procédures équitables de rupture ou d'annulation de l'accord de partenariat.		
Les chaînes de commande et contrôle des activités et opérations sont indépendantes de celles des flux de ressources financières.		
	= _____	

Principe 4: Ouverture

Indicateurs	Note (0 – 4)	Exemples corroborant la note attribuée
Nous discutons régulièrement de nos différences, y compris celles liées aux pouvoirs respectifs de nos organisations.		
Des formes de prise de décision tenant compte de nos différences de pouvoir ont été convenues et sont utilisées.		
Nous comprenons nos divergences d'approches et procédons à des ajustements pour trouver des voies communes acceptables.		
Lorsque des divergences ou asymétries affectent négativement notre travail, nous en discutons ouvertement et franchement.		
	= _____	

“Cet outil de gestion et de suivi de partenariat est très pratique dans la mesure où il ressort l’importance des points de vues du personnel sur les relations de partenariat, non seulement en tant qu’organisation mais aussi en tant qu’individus.

PAT m’a aidé, en tant que directeur général d’organisation, à identifier l’ampleur du décalage entre l’idéal et la réalité des relations de travail dans un partenariat.”

—Directeur d’une ONG au Kenya



Trois Étapes
dans le
Processus
d'Évaluation de
Partenariat

étape 2: matrice d'évaluation

Principe 5: Loyauté

Indicateurs	Note (0 – 4)	Exemples corroborant la note attribuée
Nous faisons montre de diligence et de professionnalisme dans la conduite des opérations et des activités relatives à ce partenariat.		
Nous reconnaissons et honorons notre devoir mutuel et collectif de rendre compte par rapport à ce partenariat.		
Nous communiquons ouvertement nos préjugés et intérêts dans le déroulement de toute question en cours de discussion.		
Nous partageons ouvertement et à temps toute information relative à notre organisation pouvant affecter ce partenariat.		
	= _____	

Principe 6: Action conjointe

Indicateurs	Note (0 – 4)	Exemples corroborant la note attribuée
Nous travaillons ensemble à la conception des systèmes de S&E utilisés pour évaluer les activités et impacts du partenariat.		
Nous nous rendons compte mutuellement sur toute activité programmatique/budgétaire essentielle à nos objectifs.		
Nous procédons périodiquement à l'évaluation de nos performances respectives et au suivi de nos réalisations collectives.		
Tous les partenaires prennent part à la sélection des évaluateurs qui examinent les activités menées dans le cadre de ce partenariat.		
	= _____	

“PAT offre un espace de réciprocité où les partenaires s’engagent dans une réflexion ou une sorte de recueillement pour mieux comprendre le partenariat et identifier les aspects qui méritent attention.

Les partenaires s’engagent par la suite à résoudre ces faiblesses de façon collaborative. Tout ce processus renforce la confiance mutuelle, ce qui est un élément critique dans un partenariat.”

—Formateur PAT

Trois Etapes dans le Processus d'Évaluation de Partenariat

étape 2: matrice d'évaluation

Principe 7: Appropriation

Indicateurs	Note (0 – 4)	Exemples corroborant la note attribuée
Nous développons tous les projets essentiels exécutés dans ce partenariat à travers des exercices de planification conjointe.		
Périodiquement, nous revoyons ensemble la concordance entre les objectifs de ce partenariat et nos objectifs/priorités individuelles.		
Nous-nous portons assistance mutuellement pour nous assurer que nos objectifs collectifs sont atteints.		
Nous veillons continuellement sur la qualité de nos relations de travail afin de faire face à toute difficulté émergente à temps.		
	= _____	

Principe 8: Information

Indicateurs	Note (0 – 4)	Exemples corroborant la note attribuée
Nous partageons tous les rapports de suivi et évaluation des activités/projets relevant du cadre de notre partenariat.		
Les rapports de programmes sont partagés par l'ensemble des partenaires.		
Nous nous rendons compte mutuellement de tout échange occasionnel/planifié avec les bailleurs de fonds de ce partenariat.		
Nous partageons l'ensemble des informations/connaissances techniques/sectorielles que nous détenons pour faire progresser ce partenariat.		
	= _____	

“L’application de PAT ressort des questions fondamentales qui étaient souvent traitées comme mineures ou sans importance dans le partenariat.

Plus important encore, cet outil a la capacité de transformer un partenariat limité tel que dans le cadre de “subventionneur – subventionnée” en un partenariat complet et effectif.”

—Un utilisateur de PAT

Trois Etapes dans le Processus d'Évaluation de Partenariat

étape 2: matrice d'évaluation

Principe 9: Communication

Indicateurs	Note (0 – 4)	Exemples corroborant la note attribuée
Nous avons accès libre aux données/documents/rapports de programme et tout autre document relevant de ce partenariat.		
En cas de différence de langage et/ou de méthode de communication, nous en discutons pour mieux comprendre et amoindrir l'impact sur notre travail.		
Nous honorons nos engagements par rapport à la tenue de réunions régulières et autres discussions programmées dans ce partenariat.		
Toute critique relative au partenariat est d'abord débattue avec nos partenaires avant d'être abordé à l'extérieur du partenariat.		
	= _____	

Principe 10: Respect mutuel

Indicateurs	Note (0 – 4)	Exemples corroborant la note attribuée
Notre partenariat tient compte des besoins/forces/faiblesses de chaque partenaire, relativement à nos objectifs communs.		
Nous procédons régulièrement à l'évaluation de nos avantages comparés respectifs et la valeur ajoutée de notre collaboration.		
Nous avons établi un mécanisme de communication à deux sens qui permet de partager les informations et idées à temps.		
Nous créons des opportunités (telles les échanges de personnel, des invitations aux réunions de conseil d'administration/retraites de personnel) pour mieux s'imprégner des réalités/aspirations de chaque partenaire.		
	= _____	

“Nous utiliserons PAT pour approfondir notre compréhension dans les cas suivants:

1) maîtriser les divers aspects relatifs à l'évaluation de l'efficacité d'un partenariat, et

2) comprendre à quel point et comment la qualité des relations entre les individus représentant les partenaires affecte l'efficacité, la performance ou l'impact du partenariat”

— Représentant d'une ONG américaine

Trois Etapes
dans le
Processus
d'Évaluation de
Partenariat

étape 2: matrice d'évaluation

Principe 11: Valeurs communes

Indicateurs	Note (0 – 4)	Exemples corroborant la note attribuée
Malgré nos approches individuelles, nos visions en matière de développement (gestion/suivi-évaluation/durabilité) sont compatibles.		
Nous partageons la même vision du rôle de la société civile et des organisations non gouvernementales (ONGs).		
Nous partageons la même vision quant au code de conduite des organisations de notre type.		
Nous partageons la même vision concernant la nécessité de réajuster les projets en fonction de l'expérience sur le terrain.		
	= _____	

Principe 12: Vision

Indicateurs	Note (0 – 4)	Exemples corroborant la note attribuée
Nous avons discuté de la pertinence de ce partenariat par rapport aux missions/objectifs à long terme de nos organisations respectives.		
Nous avons identifié ensemble les avantages de ce partenariat pour les communautés avec lesquelles nous travaillons.		
Avant de former ce partenariat nous avons échangé sur les valeurs, buts et priorités de nos organisations respectives.		
Nous entreprenons des actions conjointes (formation du personnel, recherche/publication, visites de terrain, formulation de stratégie sectorielle) qui renforcent notre partenariat.		
	= _____	

“J’ai facilité la formation sur l’utilisation de PAT pour à la fois apprendre à utiliser cet outil moi-même et améliorer ma compréhension des concepts et pratiques relatifs aux relations de partenariat.

En tant que spécialiste en évaluation de capacités organisationnelles, je peux dire que cet outil est un plus dans l’effort global visant à renforcer les capacités et la performance des organisations travaillant dans le domaine d’aide au développement.”

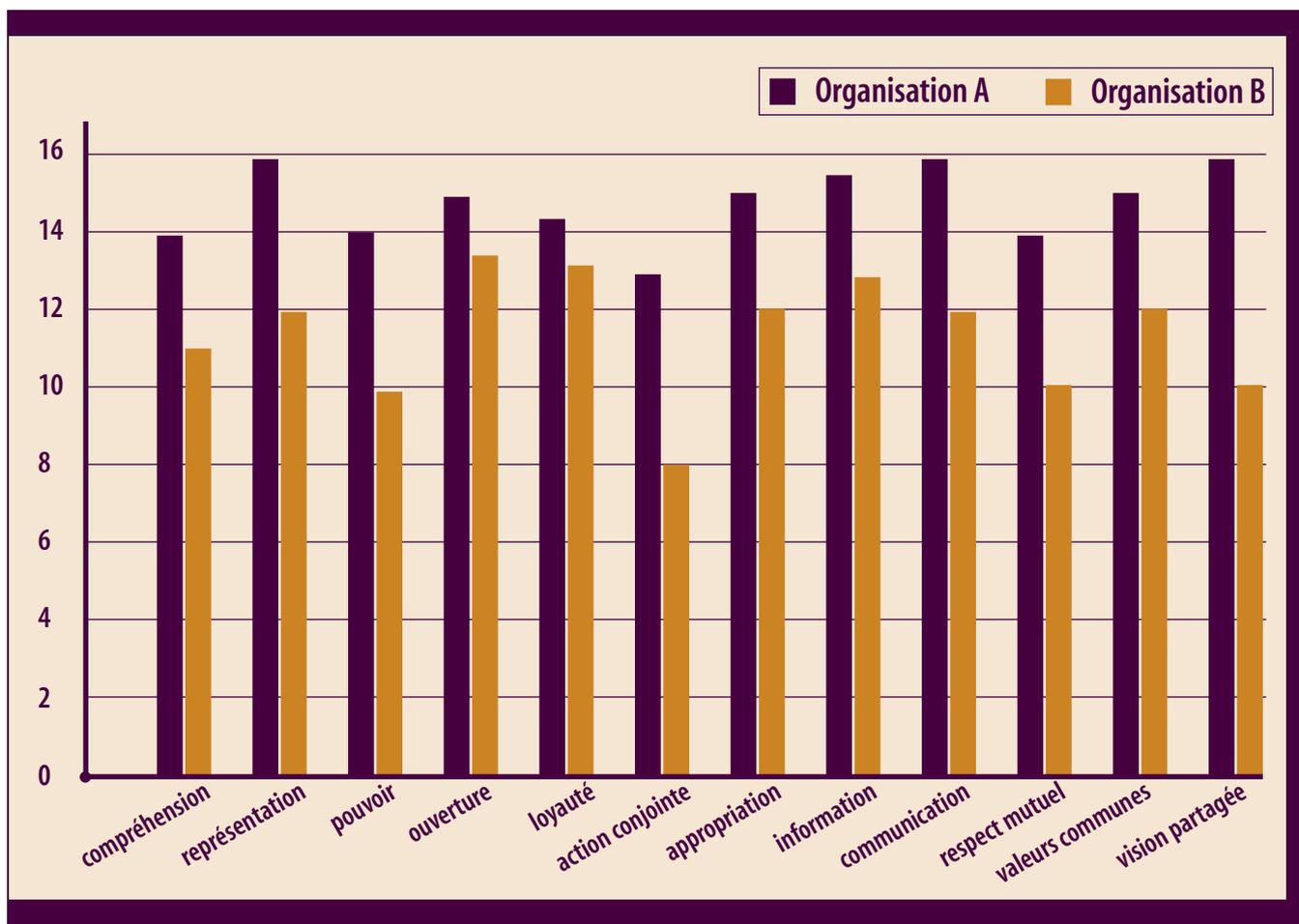
—Facilitateur au Kenya

Trois Etapes
dans le
Processus
d'Évaluation de
Partenariat

tableau des scores

#	Principes de Partenariat	Score (0-4)
	Formation de partenariat	
1	Compréhension	
2	Représentation	
	Mise en œuvre du partenariat	
3	Pouvoir	
4	Ouverture	
5	Loyauté	
6	Action conjointe	
7	Appropriation	
8	Information	
9	Communication	
10	Respect mutuel	
11	Valeurs communes	
12	Vision partagée	
Total		

exemple graphe de performance





Trois Etapes dans le Processus d'Évaluation de Partenariat

étape 3: le plan d'action

Présentation des résultats

Une fois la matrice d'évaluation remplie, en utilisant un tableur Excel (voir exemple ci-dessous), les co-facilitateurs devraient collecter les fiches de score auprès des participants, enregistrer et traiter les scores.

Le *score moyen* de chaque partenaire (ou organisation) pour chaque indicateur est obtenu en additionnant tous les scores (des participants) et en divisant le total par le nombre de participants. Le *score total* de chaque partenaire pour chaque principe est obtenu en additionnant les scores moyens pour tous les indicateurs (4 au total) inscrits sous ce principe.

Principes	Description	Scores Moyennes (0-4)		Scores Totaux (0-16)		Observations
		Org A	Org B	Org A	Org B	
Pouvoir	Tous les membres sont associés aux prises de décisions critiques dans le cadre de ce partenariat.					
	1.					
	2.					
	3.					
	4.					



Etape 3: Agenda

Examiner et comparer les scores

L'analyse consiste à identifier les similitudes et différences dans la manière dont les principes de partenariat sont interprétés et vécus dans la pratique (comme reflété dans la notation). Le tableur Excel produit un graphe pour une représentation comparée des scores totaux des deux partenaires. Les co-facilitateurs devraient récapituler les résultats, lesquels, avec le graphe Excel, devraient servir de base de travail pour l'étape No. 3, le plan d'action.

Traduire les scores en action

Cette étape consiste à examiner les résultats d'évaluation et à concevoir un plan d'action, si nécessaire. Les discussions devraient se focaliser sur les divergences de vues et d'expériences comme en témoignent les différences dans la notation pour chaque principe. Pour plus de détails, se référer par exemple aux fiches de score et aux observations enregistrées. Dans cette méthode d'évaluation, une moyenne de score de trois 3.0 ou plus indique de bonnes performances pour l'indicateur concerné et un score total de 12.0 ou plus, indique une bonne performance pour l'ensemble du principe évalué. Entre les scores des partenaires, une différence de 0,5 points au niveau de l'indicateur et/ou de 1,0 points au niveau du principe, devrait susciter l'attention des gestionnaires du partenariat lors des discussions et de la formulation de plan d'action.

Révélation de faits sensibles

S'il est nécessaire, pour achever ce processus, de faire des déclarations extrêmement sensibles ou désagréables lors des discussions, prenez contact avec les co-facilitateurs.

Présentations et commentaires sur le processus:

10 minutes

Examen du résumé pour voir les différences entre les réponses individuelles et celles des organisations et l'impact éventuel sur le partenariat:

15 minutes

Discussions de l'ensemble des constats de l'évaluation:

35 minutes

Formulation d'un plan d'action pour opérer tout changement indiqué:

60 minutes



Application de l'outil d'évaluation de partenariat

Une Etude de cas

En décembre 2005, ALPI a testé PAT avec une coalition kenyane de quarante ONG locales et internationales. Cette coalition est gérée par un secrétariat supervisé par un comité de pilotage choisi au sein de son bureau élu. Les membres et le secrétariat ont pris part à l'expérimentation de PAT en tant que deux entités évaluant la manière dont la coalition avait adhéré aux principes de partenariat.

L'expérience a permis d'avoir un aperçu des possibilités d'utilisation de PAT. En outre, les résultats de l'évaluation ont permis d'avoir un aperçu panoramique sur les questions délicates que les organisations rencontrent dans le cadre de leur partenariat.

Le score parfait, correspondant à la plus grande note possible pour tous les 48 indicateurs est de 192. Le secrétariat a accordé un score de 142,1 alors que les membres ont attribué un score de 153,2, soit une performance d'ensemble de 80% pour la coalition sur la gestion du partenariat.

Comme le reflète le total des points respectivement accordé, les points de divergence entre les deux équipes d'évaluation étaient relativement infimes. Cependant, les divergences entre les deux équipes ont été plus accentuées dans l'évaluation du principe relatif à la loyauté.

Principe 5: Loyauté

Une relation contractuelle est généralement un échange de biens et services souvent contre paiement. Un partenariat est basé sur un but commun et une responsabilité commune vis-à-vis des objectifs et de chaque partenaire. À ce titre, les partenaires se doivent mutuellement diligence et allégeance.

Principe 5: Loyauté — Secrétariat : 11,4 contre Membres : 14

Les deux parties ont reconnu les efforts menés pour *démontrer un sens du professionnalisme dans la conduite des opérations et des activités du partenariat* (4,0 contra 4,0).

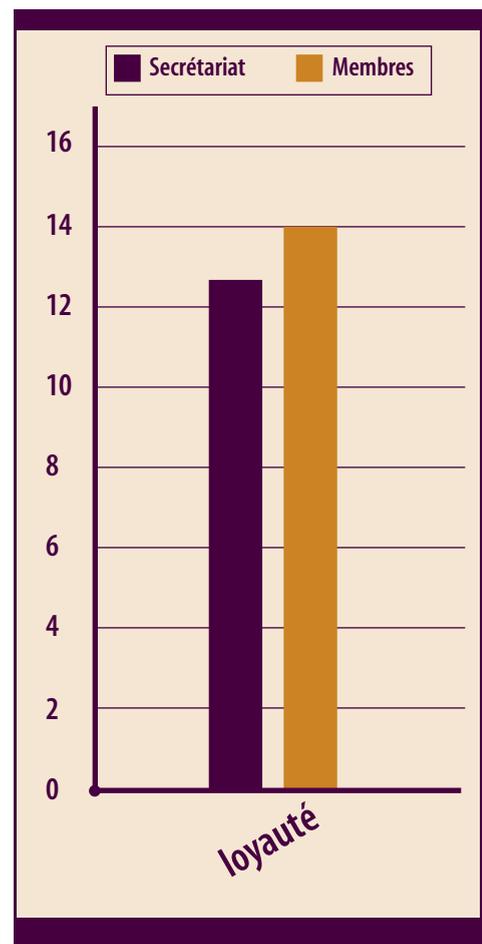
Les membres ont estimé que chaque partenaire *a reconnu et honoré ses obligations de rendre compte vis-à-vis du partenariat et l'un envers l'autre*. Le secrétariat cependant ne trouve pas que cela ait toujours été le cas (2,7 contre 4,0).

Le secrétariat reste critique sur la tendance des membres à ne pas être *toujours transparents par rapport à certains actes de leurs organisations pouvant entraver la bonne marche du partenariat* (2,0 contra 3,6).

Ils conviennent aussi que les efforts *transparence sur les préjugés et intérêts individuels ayant un impact sur le partenariat* restent insuffisants (2,7 contra 2,4).

Conclusion

La plupart des participants ont estimé que les indicateurs étaient clairement définis. Ils ont apprécié le caractère éducatif de PAT et l'opportunité qu'il offre d'aborder collectivement les questions relatives au fonctionnement global de leur partenariat. Les facilitateurs avaient exprimé la crainte de voir les tâches combinées de notation et d'enregistrement des preuves ralentir le processus d'évaluation. Les participants ont estimé que cela forçait plutôt chaque participant à être aussi objectif que possible. Les participants ont noté que certains indicateurs induisaient des réponses répétitives. Les facilitateurs ont répondu que les répétitions avaient été intentionnellement intégrées à l'outil en tant que moyens de vérification de la concordance des informations et réduction de la subjectivité dans la notation.





1717 Massachusetts Avenue, NW
Suite 701
Washington, DC 20036
www.interaction.org



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE