

Partenariat dans la Pratique

Sélection de partenaire ou stratégies de transition & de sortie

Présentation: Les participants ont identifié deux principaux domaines dans la conduite du partenariat qui vont garantir un complément d'analyse et de compréhension. Il a été convenu que le « processus de sélection de partenaires » ainsi que les « stratégies de transition et de retrait » devraient être étudié en profondeur par tous les Apprenants. Dans cette perspective, l'activité 5 offre un choix de 2 exercices :

1. **Procédés de sélection de partenaires:** La stratégie globale de WaterAid prévoit de mettre un accent soutenu sur la fourniture des services dans le but d'influencer et de renforcer le secteur AEPHA. Aussi, elle se focalise plus sur la collaboration ou l'intégration avec d'autres domaines de développement tels que les activités en vue de réduire les inégalités en termes d'hygiène et de santé. Le portefeuille actuel de partenaires de WA devrait certainement être mis à jour afin de répondre à ces objectifs. Par conséquent, il est capital d'élaborer un processus clair pour sélectionner des partenaires à même de soutenir la vision de WA. Certaines équipes disposent déjà de processus clairs et cohérents. Cet exercice est utile pour la création ou l'amélioration des procédés de sélection de partenaires existants.
2. **Stratégies de transition et de retrait:** Au cours de cette formation, ce domaine particulier, a été perçue comme un défi pour le personnel de WA. Quel est le processus de transition des relations ou de retrait des partenariats qui ne sont plus adaptés aux objectifs ? Certains des partenariats existants accepteront-ils d'opérer des changements à la lumière de la nouvelle stratégie ? Comment les partenariats les moins adaptés peuvent-ils être arrêtés? Les directives actuelles sur les stratégies de transition et de retrait doivent-elles être révisées ? Cet exercice est très utile pour les PP et les équipes dans leur tâche de conception du processus de transition et de retrait.

Faciliter l'UN des exercices indiqués ci-dessus avec les co-apprenants de leur PP ou votre équipe (et les partenaires si nécessaire). Si vous vous sentez motivé, n'hésitez surtout pas à faire les deux exercices ! Ces exercices sont moins structurés et plus génératifs (et difficile!) que les quatre premières tâches. Les résultats devraient être utiles et praticables pour leur utilisation au sein de votre PP ou équipe pour n'importe quel choix de partenaires ou de transition de partenaire ainsi que de processus de retrait futur.

	1) Procédé de sélection de partenaire	2) Stratégies de transition et de sortie
But de l'exercice	Réviser (ou élaborer) un processus clair de sélection de partenaire.	Réviser (ou élaborer) des stratégies simples de transition et de retrait de partenariats.
Message relatif au partenariat	Travailler avec les 'bons' partenaires afin de réaliser les objectifs communs nécessite des processus clairs et cohérents de sélection de partenaire.	Les partenariats devraient <i>'démarrer en ayant à l'esprit qu'il ya une fin'</i> . Sur un point de vue idéal, les partenaires devraient avoir un processus en place pour terminer le partenariat avant de s'engager complètement dans la relation !
Message concernant la conduite du partenariat	Pour la nouvelle stratégie (et l'actuelle!), il serait crucial de travailler avec des partenaires (de tout bord) qui comprennent les objectifs de WA et partagent une vision similaire. Cela pourrait signifier la nécessité de coopérer avec des partenaires nouveaux et différents et s'assurer que les capacités et les compétences de toutes les parties sont au maximum.	Pour être en mesure de gérer les partenariats de manière effective du début à la fin, il est très important d'élaborer (préféablement en collaboration avec tous les partenaires concernés) et de comprendre le processus de transition des relations de différents genres et de savoir quand et comment sortir d'une relation.

Activité Pratique 1 – Les processus de sélection de partenaire

La Stratégie Globale de WaterAid prévoit de mettre un accent soutenu sur la fourniture des services dans le but d'influencer et de renforcer le secteur AEPHA. Aussi elle se concentre plus sur la collaboration ou l'intégration avec les autres secteurs de développement engagés dans la lutte contre les inégalités et l'hygiène et la santé. La liste actuelle de partenaires de WA devrait sans doute être revue pour réaliser les objectifs. Cette activité est utile pour la création ou l'amélioration des processus existants de sélection de partenaire. Cet exercice peut se faire avec ou sans les partenaires, en fonction de votre contexte et de votre relation actuelle avec vos partenaires.

Principales étapes de l'activité:

1. Veuillez lire le guide actuel sur le Processus de Sélection de Partenaire dans l'annexe 1 de cette activité. Il est tiré du Cadre de Partenariat et de la Boites à outils actuels de WaterAid. Veuillez vous familiariser avec les 3 phases de sélection de partenaires: 1) à partir de la prospection de partenaires (recherche de partenaire), évaluation et vérifications (courtiser), jusqu'aux accords et à la planification (mettre la corde au coup).
2. A l'aide de ce Processus de Sélection de Partenaire ainsi que tout autre processus existant dans votre PP/ département pour la prospection de partenaires *dans votre contexte*, discutez des questions suivantes avec vos collègues et compléter le tableau :

Les 3 phases de sélection de partenaire	Processus (actuel ou requis)	Quelles sont les outils nécessaires?	Quelles sont les parties impliquées dans le processus?
<p><i>De quelle manière prospectez-vous vos partenaires dans le but de réaliser les objectifs ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La fourniture de service ➤ La production de preuve pour influencer ➤ Le plaidoyer ➤ Influencer les autres secteurs ➤ Lutter contre les inégalités ➤ Etc. 	<p><i>(Répondez à la question qui se trouve à gauche ici)</i></p>		
<p><i>Comment 'courtisez-vous' vos partenaires?</i></p>	<p><i>(Répondez à la question qui se trouve à gauche ici)</i></p>		
<p><i>Comment 'vous mettez-vous la corde au coup'?</i></p>	<p><i>(Répondez à la question qui se trouve à gauche ici)</i></p>		

Les discussions devraient générer quelques idées pratiques pour effectuer des changements systématiques dans les procédures et conduites du partenariat. Examiner comment votre PP/ département / équipe pourrait établir des priorités et faire des amendements.

Activité Pratique 2 – Stratégies de transition et de retrait

Au cours de cette formation, ce domaine particulier a été perçu comme un défi pour le personnel de WA. Quelles sont les processus de transition des relations ou de retrait des partenariats qui ne sont plus adéquats pour l'atteinte des objectifs ? Certains des partenariats existants vont-ils considérer la nécessité d'opérer un changement à la lumière de la nouvelle stratégie ? Comment les partenariats les moins

Partenariat dans la pratique

pertinents peuvent-ils être mis à terme ? Les directives actuelles sur les stratégies de transition et de retrait doivent-ils être révisées ? Cet exercice est très utile pour les PP et les équipes dans l'élaboration du processus de transition et de retrait. Cet exercice peut se faire avec ou sans les partenaires, en fonction de votre contexte et de votre relation actuelle avec vos partenaires.

Les principales étapes de cette activité sont:

1. Veuillez lire le guide actuel des Stratégies de Transition et de retrait en annexe 2 de cette activité. Ce guide est basé sur le Cadre de Partenariat et la Boîte à outils actuels de WaterAid.
2. En vous référant à ce guide des Stratégies de Transition et de Retrait ainsi que tout autre processus existant dans votre PP/ département sur les procédures de transition/ de mise à terme des relations avec des partenaires *dans votre contexte*, discutez des questions suivantes avec vos collègues et formuler vos réponses en termes de notes d'orientation ou de liste de contrôle qui pourrait constituer finalement une « stratégie » standard. Le but de l'exercice consiste à réfléchir et concevoir le processus générique d'une stratégie de transition et de Retrait – de telle manière que le même processus pourrait être discuté avec les partenaires au début d'une relation et utilisé dans tout accord de partenariat futur / MOU qui sera ensuite ajusté au contexte.

Conseil: Si vous entreprenez cette activité avec des partenaires dans une relation particulière, vous pourriez élaborer dans un premier temps, un processus générique et ensuite l'ajuster au contexte de ce partenariat particulier – ce qui va permettre ainsi, le développement d'une stratégie modèle et appropriée qui pourrait être intégrée dans un accord de partenariat particulier ou MOU.

Prise de décision	Communications	Processus de transition
<p><i>Quels sont les critères qui pourraient causer une transition ou un retrait? (par exemple : impossible de mettre en œuvre à une grande échelle, aucun potentiel d'influence, changement de situation géographique, réorientation stratégique afin de réaliser un résultat commun en vue, etc.)</i></p> <p><i>Quel le processus de prise de décision ? (c'est-à-dire qui peut prendre des décisions et à quel moment ? Toutes les parties sont-elles en accord ? De quelle manière les décisions sont-elles appliquées?)</i></p> <p><i>Quel est le niveau d'autorité requis ou le processus d'accord pour prendre la décision?</i></p> <p><i>Quelles preuves pourraient être utilisées pour appuyer les décisions? (par exemple, les CPE, les rapports de partenaires, etc.)</i></p> <p><i>Quel mécanisme de règlement de différend ou de conflit est utilisé ?</i></p>	<p><i>Qui communique quoi aux partenaires et par quel moyen? (c'est-à-dire, les communications formelles devraient-elles toujours être suivies de communication personnelle ?)</i></p> <p><i>Où est ce que les discussions ont lieu? (c'est-à-dire dans quel forum – lors de réunion régulière ou spéciale).</i></p> <p><i>Quelles sont les méthodes de communication ou les médias utilisés?</i></p> <p><i>Quand est ce que la communication de transition ou de retrait doit commencer? Quel est le délai anticipé ?</i></p> <p><i>Quelles principes de communication et /ou de comportement devraient être appliqués par toutes les parties concernées?</i></p>	<p><i>Quelles sont les étapes que chaque partie doit entreprendre afin de réussir la transition ou le retrait? Qu'en est-il quand il s'agit d'apporter des changements ou de se retirer:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Du projet, du programme, ou de l'activité;</i> 2) <i>Du partenariat.</i> <p><i>Quelles seront les ressources nécessaires? (en termes de niveaux de finance, de temps, d'adhésion, de personnes)</i></p> <p><i>Avez-vous besoin d'un plan de pérennisation?</i></p> <p><i>Qu'arrive-t-il aux biens communs ? (c.-à-d. quel est le plan de gestion des immobilisations?)</i></p>

3. Discuter de la manière dont la stratégie de transition ou de retrait devrait être revue et la fréquence de cette révision. Par exemple, est-ce quelque chose qui a été discuté avec les partenaires sur une base annuelle afin d'assurer que ça demeure approprié par rapport à l'objectif? Y a-t-il d'autres questions auxquelles il faut répondre dans votre contexte ?

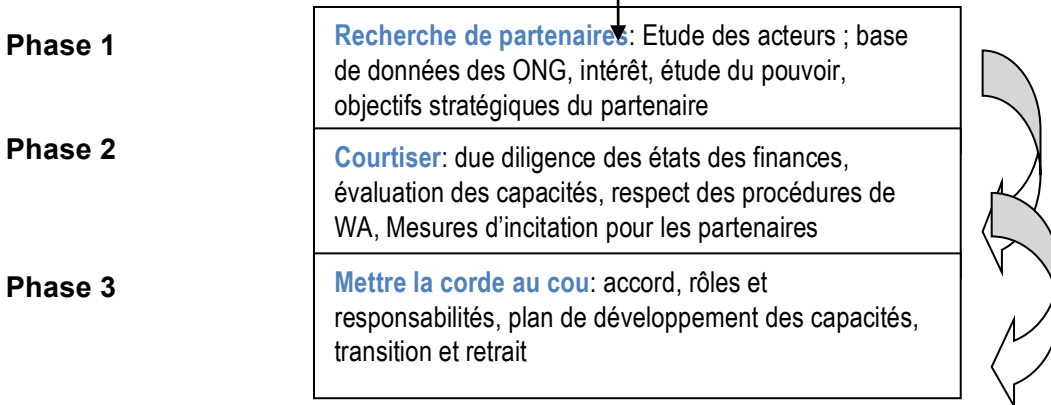
Annexe 1: Processus de sélection de partenaires– guide existant issu du Cadre de Partenariat et de la Boite à outils

LE PROCESSUS DE SELECTION DE PARTENAIRE

L'équipe en charge du processus de sélection des partenaires devrait représenter les différentes sections de l'organisation. Le personnel cadre doit également être impliqué dans la prise de ces décisions. Au finish, les accords seront conclus avec les partenaires choisis et un guide pour l'élaboration des accords est également disponible The Source. Le diagramme ci-dessous illustre la tendance du processus de sélection ; en commençant par la prospection de partenaires (**recherche de partenaire**), évaluations et vérifications (**'courtiser'**), à travers des accords et la planification (**'mettre la corde au cou'**).

1.1 Cadre de travail?

Les objectifs stratégiques de WaterAid



1.2 LES RISQUES LIES A LA SELECTION DE PARTENAIRE

- Des stratégies ou incitations non compatibles
- Une due diligence non effective
- Les capacités du partenaire sont très faibles

1.3 Sélection du Partenaire

Dans la sélection, il est nécessaire d'évaluer les principaux secteurs et ce a quoi il faut s'attendre c'est qu'il y ait un standard minimum d'administration, de gestion et de fourniture sur la base duquel chaque partie opère. Les domaines à évaluer comprennent, l'analyse du pouvoir, la maîtrise des objectifs et la disponibilité des ressources. WaterAid possède de bons outils utilisés dans de différents domaines de l'organisation et la liste de vérification inclut certaines de ces informations. Il est utile de disposer d'une politique de sélection de partenaire pour guider le processus. Parfois, des difficultés peuvent être rencontrées dans la prospection de partenariats appropriés et ce point doit être étudié et des solutions y être apportées. **Veillez noter que :**

- Chaque partie doit adapter sa liste de vérification à son propre contexte
- Certains critères peuvent ne pas s'appliquer à tous les partenaires (par exemple dans le cas où ils ne sont pas impliqués dans la fourniture des services)

1.4 Liste de vérification de critères de sélection de partenaire

N°	Critères à remplir	Critère remplie	
		Oui	Non
1	Gouvernance/ organisationnelle et Juridique		

Partenariat dans la pratique

N°	Critères à remplir	Critère remplie	
		Oui	Non
	<ul style="list-style-type: none"> • Séparation entre la direction et les administrateurs • Manuel de l'administrateur élaboré • Indépendance du conseil d'administration • Conseil d'administration/ de directions fonctionnels • Respect des statuts • Statut légal • Stratégie • Plan d'affaire/ d'opération • Cas de retrait • Dispositif en place pour le développement organisationnel • Mesure en place pour le développement personnel du personnel • Neutralité politique • Déclaration en cas de conflit d'intérêts pour permettre l'évaluation des relations de travail entre les parties • Notoriété • Fiabilité • Preuve d'engagement à la cause et d'association au secteur et assurance du dévouement • Capacité à mobiliser des fonds 		
2	<p>Capacité technique (pour la réalisation des programmes de travail)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expérience précédente • Références solides • Compétence de gestion et du personnel • Ressources adéquates pour permettre la fourniture de services • Situation géographique et fonctionnalité des conditions de travail 		
3	<p>Gestion administrative et des programmes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacité à mener la planification et le SE de manière effective. • Mesures/processus en place pour assurer le suivi et le rapportage, par exemple, en ce qui concerne le décompte des usagers, l'analyse de la qualité de l'eau, durabilité et l'application des principes d'équité et d'inclusion. • Relations saines avec les communautés • Capacité à assimiler l'apprentissage • Documentation • Liens établis avec les autres acteurs • Stratégies pour une mise à l'échelle et l'intégration 		
4	<p>Gestion financière et contrôle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Systèmes en place pour appuyer la production de rapports financiers de bonne qualité • Audits externes réalisés • Procédures en place pour une gestion 		

Partenariat dans la pratique

N°	Critères à remplir	Critère remplie	
		Oui	Non
	efficace des fonds <ul style="list-style-type: none"> • Contrôle efficace des transactions bancaires • Utilisation d'une charte comptable documentée • Processus en place pour la budgétisation et la gestion du budget 		
5	Questions d'éthique <ul style="list-style-type: none"> • Valeurs éthiques en accord avec celles de WaterAid • Réputation antérieure • Mise en accusation (staff and administrateurs) • Ethique du travail – équité • Questions liées au terrorisme; Audit interne prévu 		

Autres vérifications pour WaterAid

N°	Vérification	Détail
1	Valeur ajoutée, force particulière du partenaire qui peut ajouter de la valeur à WA et les autres partenaires	
2	Equilibre entre les nouveaux et les anciens partenaires; conformité avec le portefeuille actuel et capacité à gérer la croissance; les ressources de l'état.	
3	Processus d'approbation ; étapes avant de formellement approuver de nouveaux partenariats	
4	Plan de renforcement des capacités; à élaborer selon les besoins en capacité identifiés	
5	Documentation sur les processus de sélection; les rapports formels à remplir après chaque processus	

Annexe 2: Les stratégies de transition et de retrait – Directives existantes tirées du Cadre de partenariat et de la Boîte à outils

Les engagements minimum relatifs à la stratégie de retrait:

La conduite et l'approche du partenariat – Se donne le temps et établir la communication nécessaire pour une rétroaction équitable, les plaintes, les contrôles de santé et les revues. Les stratégies de retrait sont discutées dès le début et régulièrement révisées. Les contributions de la part de tous les partenaires sont totalement respectées et reconnues y compris celles qui ne sont pas tangibles ainsi que celles qui le sont.

Une stratégie de retrait et de transition se base sur la façon dont WaterAid se retire, termine ou change son partenariat avec les autres organisations. Cela peut être prévu ou imprévu selon des degrés différents. Par exemple :

- Les partenaires impliqués dans le programme peuvent changer au fil du temps et certains peuvent se terminer à travers un processus mis en place
- Un partenariat peut se terminer ou changer de manière planifiée après que les objectifs du partenariat ont été atteints
- Un retrait planifié peut survenir à cause du non respect, d'un changement des incitations et d'autres facteurs imprévus

Les directives sur les Accords de Partenariats de WaterAid (2013) fournissent les conseils suivants;

Un retrait élaboré et un plan de pérennisation sont particulièrement importants en ce qui concerne les partenariats à long terme. Néanmoins, même dans les partenariats à court terme, il est important de considérer comment terminer ou transformer une relation au terme d'une période d'Accord de Partenariat. Cela comprend:

- Planifier comment **terminer le Projet** afin d'assurer la durabilité des rendements et des résultats du projet, et tous les acteurs pertinents doivent être impliqués dans l'élaboration du plan.

Les principaux éléments doivent inclure: les fonctions administratives et responsabilités, la formation, les mécanismes de financement les opérations et la maintenance ainsi que la sauvegarde des atouts, le suivi de la durabilité sur un long terme.

- Planifier **la méthode de retrait du partenariat** pour assurer une transition souple et limiter tout impact négatif sur la structure du partenaire et de son staff – en particulier quand la structure dépend de WaterAid en matière de financement. Le plan doit considérer comment pérenniser la capacité qui a été développée au cours du partenariat et explorer des opportunités pour développer un partenariat non – financé.
- Les principaux éléments peuvent comprendre, prospecter des financements alternatifs, le développement organisationnel, les opportunités pour une future collaboration (par exemple le plaidoyer, les réseaux).

Les stratégies de retrait doivent être prévues dès le début de chaque partenariat et mises en œuvre minutieusement pour assurer que les avantages du partenariat sont maintenus par toutes les parties, même après la période du partenariat. En particulier avec les partenariats financés qui peuvent souvent créer une dépendance financière. Cela peut être évité en développant les capacités d'une organisation afin de mobiliser ses propres fonds et de mettre en œuvre une stratégie de mobilisation de fonds. Une stratégie de retrait doit considérer les points suivants garantir un retrait souple, effectif et efficace pour les deux parties :

Prise de décision

- Développer des directives de retrait de partenariats soulignant les processus de prise de décision, de règlement de litige, et de communication, ainsi que les activités principales qui facilitent le retrait
- Faire une évaluation régulière des partenariats afin de réviser et d'améliorer les plans de retrait
- Considérez les implications potentielles de revues et évaluations organisationnelles de chaque partenariat et modifier le plan de retrait si nécessaire.

Communication

- Les accords de partenariats doivent inclure des processus de retrait qui doivent être discutés au commencement entre les partenaires ;
- Les communications formelles doivent être suivies de communication personnelle ;
- Les communications formelles peuvent être différentes selon la nature informelle des attentes. Ces points devraient être discutés de temps à autre ;
- Développez un plan de communication pour tous les acteurs afin d'assurer que tout le monde est au courant de tout changement dans une relation.

Processus

- Les plans de retrait doivent être adaptés aux partenariats spécifiques
- Les plans de retrait doivent comprendre le processus de retrait du projet et du partenariat
- Il pourrait être nécessaire de prolonger les partenariats et d'allouer des ressources suffisantes pour cela, afin que le processus de retrait puisse être effectué avec beaucoup plus d'efficacité.