



Evaluation de la Performance du Partenariat:

Compréhension des moteurs du succès

Auteurs : Ken Caplan, Joe Gomme,
Josses Mugabi et Leda Stott

Octobre 2007

Building Partnerships for Development
www.bpdws.org

Building Partnerships for Development dans le secteur de l'Eau et de l'Assainissement (BPD)

En activité depuis 1998, la mission globale de **Building Partnerships for Development [Formation de Partenariats pour le Développement](BPD)** est de faire la promotion d'une prestation effective de services d'eau potable propre à la consommation et d'assainissement en faveur des communautés pauvres des pays en développement grâce à des approches multi partenariales. Créé expressément pour aider les praticiens de partenariat à atteindre leurs objectifs, le BPD a produit une richesse d'apprentissage sur la façon et dans quelles circonstances les partenariats peuvent apporter une plus grande contribution à la satisfaction des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) autour de l'eau et de l'assainissement.

BPD a été à l'origine (en tant que *Business partners for Development*) pour tester et promouvoir une approche triangulaire à la prestation de service en intégrant les forces des secteurs public, privé, et de la société civile comme des pieds d'un tabouret. Comme l'organisation et le secteur ont évolué, il est devenu clair que la normalisation de ce modèle sera inappropriée puisque le contexte dans lequel les différents partenaires opèrent est si exceptionnel. Un autre résultat clé a été que les spécialistes des partenariats ont tendance à accorder moins de temps pour construire l'espace dans lequel leurs partenariats sont censés s'opérer. BPD va avancer l'argument que la portée, le but, la structure et les besoins de ressources des partenariats doivent être négociés plus rogneusement. BPD s'est ainsi consacré comme un réseau d'apprentissage pour développer et affiner une série d'outils qui créent l'espace pour ces conversations et leur facilitation. Il le fait de trois manières inter-dépendantes impliquant:

La recherche et l'analyse - des programmes de recherche-action dont le but est d'engager et d'influencer les décideurs politiques et les spécialistes en quoi les différents arrangements institutionnels ajoutent de la valeur;

Construire des meilleurs partenariats - Appui direct aux projets de partenariat pour aider à établir des relations plus efficaces; et

Une plus grande influence - une diffusion des outils et cadres pour influencer la manière dont le secteur de l'eau et de l'assainissement applique les approches de partenariat ;

Une plus grande influence - La diffusion de l'apprentissage général par le BPD (cours de formation, publications et participation aux événements internationaux), et le BPD en tant que facilitateur qui conçoit des forums et des espaces à travers lesquels les praticiens et les décideurs politiques peuvent apprendre et influencer les uns les autres.

Immatriculée à la Commission des Organisations Caritatives du Royaume-Uni, le BPD est une institution indépendante dirigée par un conseil d'administration multipartenarial de 13 personnes venant identiquement des secteurs publics, privés et de la société civile¹ Le BPD est actuellement administré par une petite équipe de quatre personnes à temps plein et une personne à temps partiel logé à WaterAid à Londres.

Quatre sièges au sein du conseil d'administration sont réservés à chaque secteur avec le 13^{ème} siège consacré à une "autre" catégorie qui comprend les universitaires, les associations professionnelles, les consultants, etc....

Évaluation de la Performance des Partenariats :

Compréhension des moteurs du succès

Auteurs : Ken Caplan, Joe Gomme, Josses Mugabi et Leda Stott

Octobre 2007

Tableau des matières

Note sur ce document	3
Section 1. PREPARATION DU TERRAIN	3
1.1. Le Contexte	3
1.2. Définition du partenariat	4
1.3. Outils d'Évaluation de Partenariat	5
Une nouvelle logique pour évaluer le Partenariat : Une Explication Rapide	7
Section 2. POURQUOI EVALUER LA PERFORMANCE D'UN PARTENARIAT ?	9
Section 3. QUE FAUT-IL EVALUER ?	10
3.1. Déballage des moteurs au partenaire	10
3.2. Passer des moteurs vers des cibles négociées	14
3.3. Déballage de la participation du partenaire	15
Les partenaires livrent-ils les résultats de leurs engagements ?	15
Les partenaires ont-ils suffisamment d'incitations pour contribuer à la prise de décision ?	17
3.4. Déballage de la performance du partenariat	19
3.5. Note sur l'attribution	21
Section 4. COMMENT EVALUER LES PARTENARIATS ?	21
4.1. Qui devrait participer à l'évaluation ?	22
4.2. Comment impliquer les partenaires et les intervenants ?	23
4.3. Comment recueillir et organiser l'information	24
4.4. Quand conduire une évaluation ?	26
4.5. Qui effectue l'évaluation ?	27
Section 5. INTERPRÉTATION ET UTILISATION DES RÉSULTATS D'ÉVALUATION	29
5.1. Interprétation des résultats	29
5.2. Communiquer les résultats	29
5.3. Action sur les résultats	31
Section 6. POUR DE PLUS AMPLES INFORMATIONS	33
Notre public cible	35
De la méthodologie	35
A propos des auteurs	35

Remerciements

Ce document a été le fruit d'une longue gestation. Au départ il y a un moment, le BDP a eu le privilège de tester et évaluer les idées ci-dessus sur un certain nombre de groupes différents.

Les auteurs souhaitent exprimer notre profonde gratitude pour l'enthousiasme avec lequel un premier groupe de séance de réflexion a aidé à cadrer les questions autour de l'évaluation de partenariat. Cet atelier s'est tenu en mars 2006, abrité par Meike van Ginneken à la Banque mondiale à Washington. Nos sincères remerciements s'adressent ainsi à: Sarah Bramley, CARE; Jennifer Brinkerhoff, George Washington University; Heather Creech, IISD; Jeff Delmon, World Bank; John Garrison, Banque Mondiale; Roopa Karia, USAID; Tracey Keatman, BPD; Lauren Kelly, Banque Mondiale /OED; Alejandro Litovsky, Keystone Initiative; Thomas Meadley, WSP; Sharon Murray, USAID; Laurie Regelbrugge; Daniel Rochberg, Département d'État des USA; Mita Sen, PNUD; Lia Sims; Tim Sims; Darian Stibbe, CASDP; Meike van Ginneken, Banque Mondiale et Gisela Velasco.

Le BPD est reconnaissant au groupe expérimenté de 30 praticiens de l'Eau et de l'assainissement d'Ethiopie, du Kenya, de la Tanzanie et de l'Ouganda pour leurs contributions initiales au cours du Cours de Perfectionnement de la Pratique Professionnelle du BPD, *Enhancing Professional Practice Course* organisé à Kampala en Ouganda en mai 2006.

Les auteurs voudraient remercier également plus de soixante praticiens de partenariat expérimentés à l'Événement sur la Formation de Partenariat tenu en septembre 2006 pour l'occasion de tester les idées fondamentales de ce document. (L'événement sur la formation de partenariat consistait en une réunion des anciens *étudiants de troisième cycle* du *Cours de formation de partenariat Transsectoriel* organisé conjointement par le Programme de l'Industrie de l'Université Cambridge et l'initiative de formation de partenariat et le *Programme d'accréditation des Négociateurs de formation de Partenariat* administré conjointement par le Forum international des Dirigeants d'entreprises et l'Institut de Développement Outre-mer)

Nous avons reçu les commentaires détaillés de Urooj Amjad, Tracey Keatman, Laurie Regelbrugge, Tim Sims, Meike van Ginneken et Gisela Velasco. Ces commentaires nous ont aidés énormément à simplifier l'analyse et la présentation des idées contenues dans ce document. Cette analyse, cependant, demeure la responsabilité de ses auteurs et ne saura en aucun cas refléter nécessairement les opinions des contributeurs à cette réflexion et cités ci-dessus.

Le BPD exprime également sa reconnaissance au Fonds fiduciaire du Groupe norvégien de la Banque mondiale chargé du développement du secteur privé et de l'infrastructure pour sa contribution financière à la réalisation de cette oeuvre.

Evaluation de la Performance des Partenariats :

Compréhension des moteurs du succès

Note sur ce document

BPD croit que **le champ d'application, l'objectif, la structure et les besoins de ressources des partenariats doivent se négocier plus rigoureusement**. Ce document constitue le tiers d'une collection du BPD sur le processus de partenariat, en capitalisant sur les orientations contenues dans *Partnership Paperchase* (sur les accords de partenariat) et *Creating the Space to Innovate*, la création d'espace pour innover (destiné à débattre ce qui permet aux partenariats de réussir). Chacun de ces documents se destine à améliorer le dialogue entre les partenaires pour permettre à leurs efforts de collaboration d'être plus solidement conçus.

Écrit en gardant à l'esprit les praticiens, *Evaluation de la Performance des Partenariats : Compréhension des moteurs du succès* essaye d'apporter un accès facile aux orientations sur ce qu'il faut rechercher au moment de passer en revue le progrès du partenariat. La Table des matières si tout va bien décrit un guide logique du texte tandis que les encadrés et les graphiques du texte (qui se trouvaient initialement après la section 1.3) fournissent un sommaire rapide de ce que nous croyons qu'une évaluation de partenariat devrait viser à comprendre.

Section 1. PREPARATION DU TERRAIN

1.1. Le Contexte

Les multi partenariats font l'objet d'une grande promotion en tant que mécanismes pour la réalisation des objectifs de développement tels que l'amélioration de l'accès aux d'eau et d'assainissement en faveur des pauvres. Tandis que nous comprenons de plus en plus la façon de structurer les partenariats, les cadres d'évaluation de ces entreprises de collaboration s'est en grande partie concentrée sur les résultats tangibles de projet plutôt qu'un examen de l'efficacité réelle du partenariat. Étant donné que les partenariats exigent du temps et des ressources considérables pour se développer et se maintenir, la comprendre comment maximiser leur efficacité devient critique. Si les principaux décideurs politiques doivent continuer à préconiser l'utilisation des partenariats pour s'attaquer aux n défis du développement, les praticiens doivent présenter les faits plus clairement et plus systématiquement de la valeur et de la validité des approches de partenariat qu'ils entreprennent.

Bien que ce document puisse présenter un intérêt pour les chercheurs et les experts des diverses disciplines, son objectif primaire est d'aider les praticiens de partenariat à répondre à la question de savoir si travailler en collaboration est ou a été la meilleure option pour atteindre leurs objectifs. Pour nous, l'évaluation de partenariat est moins une question d'émettre des jugements que de concevoir un dialogue entre les partenaires pour leur permettre de : 1) réajuster les déséquilibres internes qui gênent l'efficacité, et 2) de répondre aux changements externes qui présentent des opportunités ou des défis au partenariat.

Alors qu'il est relativement facile de déterminer les résultats spécifiques d'un partenariat, dans beaucoup de cas, ces résultats pourraient avoir été également produit par l'intermédiaire de mécanismes plus simples tels qu'un mécanisme contractuel. De même la difficulté à se concentrer sur les résultats et les impacts est que souvent ceux-ci se produisent bien après que le partenariat ait terminé ses activités. Les prémisses de cet article

sont qu'il est fondamental que les modules du partenariat tournent autour de motifs divers (ou "moteurs") qui rassemblent les partenaires pour les aider à atteindre leurs propres objectifs et ceux plus généraux. Les partenariats doivent, donc, s'évaluer différemment dans les projets : ainsi plutôt que de se concentrer sur les résultats atteints, les moteurs constituent le point de départ de notre analyse.

En rassemblant l'expertise portant sur les trois thèmes du partenariat, le suivi et l'évaluation, l'eau et l'assainissement, nous avons cherché à renforcer notre compréhension de la façon dont un cadre d'évaluation pourrait mieux refléter ce qui se produit vraiment dans les partenariats.

1.2. Définition du partenariat

Évidemment le terme partenariat provoque beaucoup de confusion. Il est souvent employé pour décrire en général différentes constructions de réseaux et d'alliances souples à des coentreprises plus institutionnalisées. Les définitions généralement utilisées tendent à être trop simplistes. Elles se réfèrent à leur nature volontaire, au partage ou à la mise en commun de leurs ressources, à la capitalisation des synergies, etc.... Ces définitions tendent à masquer les diverses obligations de participer, l'accentuation exagérée placée sur les contributions financières par rapport aux autres types de contributions en ressource, et les différences "culturelles" distinctes entre les organisations qui rendent les processus de partenariat si compliqués. Manifestement les partenariats impliquent une certaine forme de processus décisionnels horizontaux (c'est à dire le pouvoir partagé), la contribution appréciée des différents types de ressources (au delà du financement), et de la souplesse à adapter les objectifs et les activités quand les circonstances le dictent. Nous devons faire attention quelque peu à cela dans beaucoup de pays, le terme partenariat se rapporte à une construction légale et contractuelle. Notre emploi du terme ne va pas dans ce sens.

Pour les besoins de cet exercice, nous avons adapté la définition du BPD à partir d'une autre définition proposée par AccountAbility (une organisation basée à Londres) :²

Les partenariats dans la pratique

- Les partenariats sont rarement simples et comportent souvent une concurrence discrète et non définie entre les partenaires.
- Les partenariats doivent se faire sur mesure (bien que les processus de partenariat peuvent être quelque peu standardisés).
- Les partenariats (entre institutions) se basent rarement sur la confiance, bien qu'ils doivent se baser sur le respect des contributions partenaires.
- Avoir le choix de partenaires ou non doit se comprendre mieux. Le terme "volontaire" peut être fallacieux.
- **La mission globale du partenariat doit être convenue. Les partenaires partageront rarement une vision commune surtout de la façon d'y arriver.**
- Les partenariats se destinent rarement comme mécanismes permanents mais comme mécanismes transitoires jusque les pratiques s'institutionnalisent ou se basent sur des transactions.

Les partenariats impliquent deux organisations ou plus qui adhèrent à un même mécanisme de collaboration sur la base :

- 1) **D'objectifs et opportunités synergiques qui abordent des questions particulières ou effectuent des tâches indiquées qu'une seule organisation ne peut accomplir toute seule et efficacement, et**
- 2) **Des situations où les organisations individuelles ne peuvent pas se procurer les ressources ou les compétences appropriées à travers des transactions de marché uniquement.**

Dans cette définition, les partenariats peuvent avoir une grande variété d'objectifs le long d'un spectre allant d'une orientation plus spécifique par la tâche (telle que l'installation de 500 raccords d'eau) à quelque chose de plus systémique vers un changement des règles (par exemple, le développement de nouvelles normes

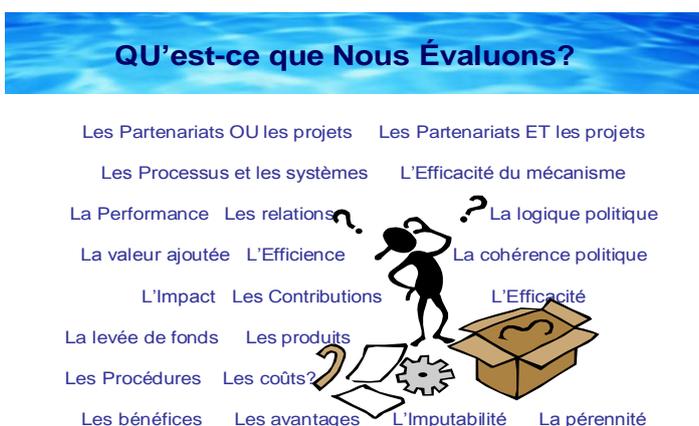
² Voir AccountAbility au www.accountability21.net

de réglementation) ou de comportements (comme un programme national/mondial de promotion de l'hygiène). La partie 1 de la définition est assez courante. La partie 2 présente un élément plus intéressant en invitant à la discussion autour du pouvoir et du besoin mutuel, des rapports de bailleur de fonds et de destinataire, et de la "valeur" de la variété de ressources portées à la Tableaue.

Le schéma adjacent 1 récapitule certains des résultats plus génériques du BPD autour des partenariats dans le secteur de l'eau et de l'assainissement. C'est dans le contexte de ces résultats et la définition ci-dessus que se situe ce document. (Pour une explication de ces éléments et une analyse plus profonde, veuillez vous référer au praticien d'accompagnement intitulé "Débarrasser les partenariats de la mythologie : Un point de vue remontant à partir du terrain" consultable au www.bpdws.org.) Cependant chacun de ces points présentés dans le transparent a des implications sur l'évaluation de partenariat, le plus important pour nos besoins est celui qui se rapporte au fait que les partenaires partageront rarement une vision commune de la façon de réaliser la mission ou l'objectif du partenariat. Cette tension fondamentale peut encourager un partenariat à rechercher de nouvelles innovations qui étaient jusqu'ici impensables ou elle peut saper complètement les capacités des partenaires à travailler ensemble.

1.3. Outils d'Évaluation de Partenariat

Passer en revue la performance des partenariats implique deux éléments : une évaluation des résultats de la collaboration et une évaluation de la façon dont les partenaires travaillent ensemble. Une évaluation des résultats (produits) peut être plus simple et peut s'inspirer sur une grande variété de cadres d'évaluation aisément disponibles pour l'évaluation *de projet*.³ Ce document se concentre plus spécifiquement sur l'évaluation pour voir si le partenariat comme approche atteint mieux les objectifs des partenaires.



Divers cadres d'évaluation de partenariats ont été proposés. Ceux-ci incluent l'adaptation des modèles d'évaluation organisationnelle,⁴ les analyses coûts bénéfiques⁵ et des outils de gestion de projet, tels que la matrice de cadre logique qui intègre le suivi et l'évaluation à la planification.⁶ Les critères (SMART) spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et opportuns développés par les activités ont également été proposés pour analyser les partenariats. Bien que ces approches contiennent des éléments pratiques, ils pourraient être plus appropriés à des interventions moins complexes. Les partenariats s'établissent souvent comme mesure provisoire, en s'engageant dans

des activités à une multiplicité de niveaux et à travers une variété de structures organisationnelles différentes. Les mesures de données bien définies peuvent rater les questions externes plus générales, telles que le

³ Voir par exemple : 1) Baker, J.L. (2000) *Evaluating the Impact of Development Projects on Poverty: A Handbook for Practitioners*, (**Evaluation de l'impact des projets de développement sur la pauvreté : Un manuel à l'usage des praticiens*, Orientations en Développement, Banque mondiale, Washington, D) ; 2) Prennushi, G., G. Rubio, et K. Subbarao. (2000) 'Monitoring and Evaluation' in *Sourcebook for Poverty Reduction Strategies* (**Suivi et évaluation*'), in *Livre Source des stratégies de réduction de la pauvreté*, Banque mondiale, Washington, D.C ; 3) *UN Handbook on Monitoring and Evaluation for Results* (**Manuel du PNUD* (2002) Bureau d'Evaluation du PNUD, New York ; et 4) les sites Web du Centre d'Evaluation des ressources de Performance (PARC) www.parcinfo.org ; Centre International de Recherches de Développement (IDRC)) www.idrc.ca et Eldis www.eldis.org

⁴ Voir Lusthaus, C., M.H. Adrien, G. Anderson F. Carden, et G. Plinio Montalván (2002), *Evaluation organisationnelle – Cadre pour l'amélioration de la performance*, IDRC / IDB.

⁵ Voir Acutt, N., R. Hamman, A. Carter, et P. Kapelus. (2001). *Vers l'évidence des coûts et des avantages des Partenariats trisectoriels*, Document de travail No.10/ mai, www.odi.org.uk/bpd-naturalresources/media/pdf/working/work10.pdf

⁶ Voir Commission européenne (2002) *Manuels de gestion de cycle de projet*, EuropeAid pp 27-32. (2001) |

changement social et environnemental, de même que les questions internes au partenariat autour du changement organisationnel.

Ces dernières années ont émergé un certain nombre de cadres d'évaluation *de partenariat* destinés spécifiquement à évaluer les caractéristiques plutôt uniques des partenariats. Ceux-ci incluent des modèles qui :

- *Mesurent 'la valeur ajoutée' d'un partenariat en examinant les 'bénéfices' qui ont été tirés par les différents partenaires avec le temps,*⁷
- *Évaluent les rapports d'évolution des partenaires et leurs résultats,*⁸
- *étudient les transactions coûts impliqués dans les partenariats,*⁹
- *examinent les partenariats par rapport à l'imputabilité pour mieux comprendre leur réceptivité, la transparence et la conformité,*¹⁰ et
- *utilisent l'état des lieux des résultats pour se concentrer sur le changement de comportement, les rapports, les actions, et/ou les activités des hommes et des organisations avec lesquels qui le partenariat fonctionne plutôt que d'évaluer ses produits.*¹¹

Cette grande sélection d'outils différents réaffirme le fait que les partenariats sont complexes et leur évaluation peut potentiellement commencer à partir d'un certain nombre de perspectives comme vous le suggère le schéma 2 ci-dessus.

Les orientations apportées à travers ce document qui commence par la prémisse que **l'évaluation de partenariat commence et se fait mieux sous forme de "conversation" que les partenaires eux-mêmes s'approprient en premier lieu**. Tandis que les nombreux cadres et outils d'évaluation remarquables évoqués ci-dessus pourraient utilement soutenir cette conversation, nous avons abordé la question à partir d'une perspective différente, qui est décrite dans l'encadré suivant :

⁷Voir le Mitchell, J., J. Shankleman et M. Warner. (2001) 'Evaluation de la valeur ajoutée' des Partenariats trisectoriels, Document de Travail No.14/octobre, et M. Warner, (2002) 'Suivi des Partenariats Trisectoriels' Document de Travail numéro 13, www.odi.org.uk/bpd-naturalresources/html/pub_working.html

⁸Voir Le Brinkerhoff, J.M. (2002) 'Evaluation et amélioration des rapports et des résultats de partenariat : proposition de cadre', *Evaluation et Planification de programme* 25, Elsevier, pp 215-231.

⁹Voir Artz, K.W. and T.H. Brush, (2000). 'Spécificités incertitude et normes relationnelles d'actifs – Examen des coûts de coordination des alliances stratégiques de collaboration' *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 42, pp 337-362.

¹⁰Voir K. Caplan (2005). Imputabilité de Partenariat – Déballage du concept, *Practitioner Note Series*, BPD du secteur de l'eau et de l'assainissement, Londres (consultable au www.bpdws.org)

¹¹ See Earl, S., F. Carden, and T. Smutylo. (2001) Etat des Lieux des Réalisations, *Capitalisation, Apprentissage et Réflexion dans les programmes de développement*, Centre International de Recherches de Développement www.idrc.ca/en/ev-9330-201-1-DO_TOPIC.html

Une nouvelle logique pour évaluer le Partenariat : Une Explication Rapide

Chaque partenariat a une spécificité, bien qu'il change constamment, le contexte qui détermine son champ d'application et son orientation. Ce contexte peut être se forger autour de trois couches entrelacées :

1. L'environnement externe (tel que dans les considérations financières, juridiques et institutionnelles) qui forment le champ d'application et l'ambition du partenariat.
2. L'environnement organisationnel (tel que reflété dans le champ d'application, la mission, la stratégie et la capacité de chaque partenaire) qui dicte les ressources que les partenaires mettent sur la Table, leur analyse de l'opportunité qui se présente, et le niveau du risque qu'ils sont disposés à prendre.
3. Les incitations et les découragements des représentants de partenaire individuel à s'engager (sous l'influence de leurs propres connaissances, croyances, intérêts, positions, responsabilités, etc....) qui dictent l'attention et la valeur qu'ils accordent au partenariat.

Le contexte détermine alors ce qui pousse les partenaires à s'impliquer en premier lieu.

Ces moteurs sont alors négociés entre les parties vers des cibles désirées reflétées dans les résultats, les résultats et les impacts proposés. La diversité des partenaires (en particulier s'ils viennent de différents groupes d'intervenants) devrait assurer que les négociations en cours dans le partenariat couvrent un éventail de points de vue.

Les cibles négociées sont alors reflétées dans les engagements de ressource que fait chaque partenaire et sa contributions à la prise de décision.

Si tous les partenaires remplissent activement et effectivement leurs engagements de ressources et contribuent à la prise de décision, le partenariat peut être considéré de ce fait comme aussi efficace que possible. Un partenariat par définition ne réussira si les moteurs des partenaires à participer ne sont pas suffisamment satisfaits puisque ceci peut avoir pour conséquence des décisions unilatérales de changement d'engagement par un partenaire.

Il y aura toujours certains intervenants externes qui vont essayer de tenir les partenaires responsables de plus que ce que leurs moteurs leur permettront réellement de contribuer. Cependant, alors qu'un partenariat peut faire l'objet de critique pour avoir identifié le mauvais problème, ne pas être assez ambitieux ou ne pas être assez ouvert- il ne peut pas être considéré inefficace pour n'avoir pas atteint les cibles que les partenaires eux-mêmes n'ont pas identifiées, n'ont pas négociées et n'ont pas convenues.

Avec ce cadre (représenté au **schéma 3** au verso) comme base de l'analyse, les sections suivantes de ce document entrent dans un certain niveau de détail :

- **Pourquoi devrions nous évaluer l'efficacité du partenariat '(section 2),**
- **Qu'est-ce qui pourrait entrer dans une telle évaluation (section 3),**
- **Comment une telle évaluation pourrait être poursuivie (section 4), et**
- **Comment restituer l'apprentissage de nouveau dans le partenariat (section 5).**

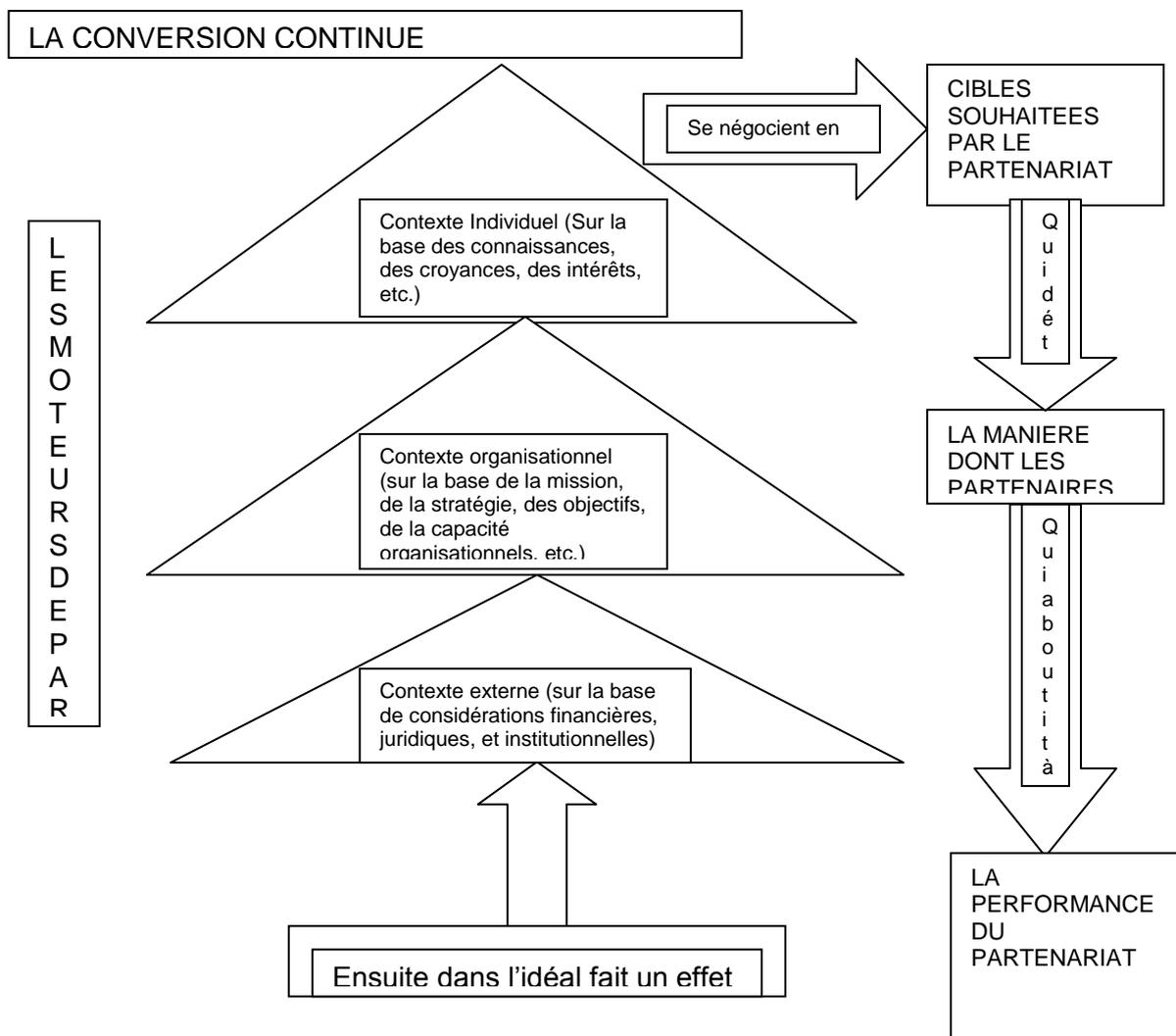


Figure 1

Enfin, la connaissance tirée de ce processus permettra aux partenaires de prendre des décisions sur leur rôle dans un partenariat et s'ils :

- sont satisfaits des avancées du partenariat ;
- ont des préoccupations mais qui seront dissipées par ce que le partenariat apporte ;
- sont insatisfaits et souhaitent renégocier les termes de leur engagement ; ou
- ne trouvent aucun autre avantage à rester partenaire et cherchent à sortir du partenariat.

Section 2. POURQUOI EVALUER LA PERFORMANCE D'UN PARTENARIAT ?

La pénurie et la nature anecdotique des outils qui évaluent la valeur des partenariats jusqu'ici ont renforcé le besoin d'approches qui examinent plus soigneusement leur contribution. Puisque les partenariats font de plus en plus l'objet de promotion comme vecteurs pour aborder les défis de développement, notre compréhension de la manière dont ils fonctionnent et de ce qui fonctionne et ce qui ne l'est pas doit être améliorée et les résultats partagés.

L'évaluation des interventions de développement est importante à l'œuvre des agences internationales et des organismes étatiques et comprend par conséquent des demandes d'évaluation des initiatives de partenariat, en particulier quand le financement des bailleurs a été accordé pour les soutenir.¹² Pour promouvoir l'imputabilité organisationnelle, les différents partenaires sectoriels sont également tant sous la pression interne qu'externe pour y justifier leur engagement, et la valeur qui en est dérivée à travailler dans des partenariats¹³. Ces différentes demandes ont amplifié l'appel au suivi et à l'évaluation non seulement des activités de projet des partenariats mais aussi des partenariats eux-mêmes.

Les évaluations devraient se concevoir selon l'utilisation prévue pour les résultats et du public attendu. Un large spectre d'évaluations est possible partant des "visites médicales" périodiques à plus d'efforts de vérification formalisés (habituellement après achèvement).

"Les visites médicales" (appelées dépistage, suivi, évaluation formative, etc.) posent la question de savoir "Faisons nous du progrès en tant que partenariat ?" Elles permettent aux partenaires d'évaluer les coûts et les avantages de leur participation par rapport aux objectifs et aux contributions individuels, examinent à quel point les structures et les systèmes de partenariat fonctionnent et mesurent si les étapes importantes prévues sont atteintes. Cette approche tient compte que les conflits et les difficultés doivent être corrigés avant qu'ils ne deviennent démoralisants et ne puissent améliorer la coordination dans le partenariat, promouvoir sa capacité et encourager sa motivation interne. Celles-ci peuvent également être un vecteur pratique pour une identification commune des succès et des échecs qui mènent à des décisions sur la planification future.

Une évaluation plus formalisée en fin de projet (autrement connue sous le nom d'évaluation sommative) pose la question, "Pourrions nous réaliser ces résultats seuls par nos propres moyens ?" et "sinon, aurions nous pu payer quelqu'un d'autre pour réaliser ce même résultat ?" Une telle évaluation implique la formulation de jugements sur la validité de l'approche de partenariat vers une satisfaction effective et efficace des objectifs du partenariat (tel que démontré à travers l'analyse des résultats et des réalisations). Elle cherche l'information pour justifier le fait de savoir si cette manière de fonctionner¹⁴ vaut la peine de continuer en raison des implications de temps et de ressource et donc appropriée pour une reproduction ou mise à l'échelle. Plus approfondie et effectuée moins souvent qu'une visite médicale, cette évaluation sert de base au recentrage des objectifs du partenariat en réponse aux changements internes et externes qui peuvent se produire avec le temps. Au niveau politique, les évaluations de ce type peuvent fournir l'évidence pour montrer si et dans quelle mesure, les partenariats sont des vecteurs pratiques pour le travail de développement et informer les décisions sur d'en faire l'objet d'une promotion plus élargie ou non.

Pour assurer l'engagement et l'attachement de toutes les parties appropriées, l'objectif de l'évaluation sera d'être clairement compris et explicitement approuvé par tous les partenaires. À cet effet, les partenaires devront anticiper ce qu'une évaluation peut avoir comme conséquence :

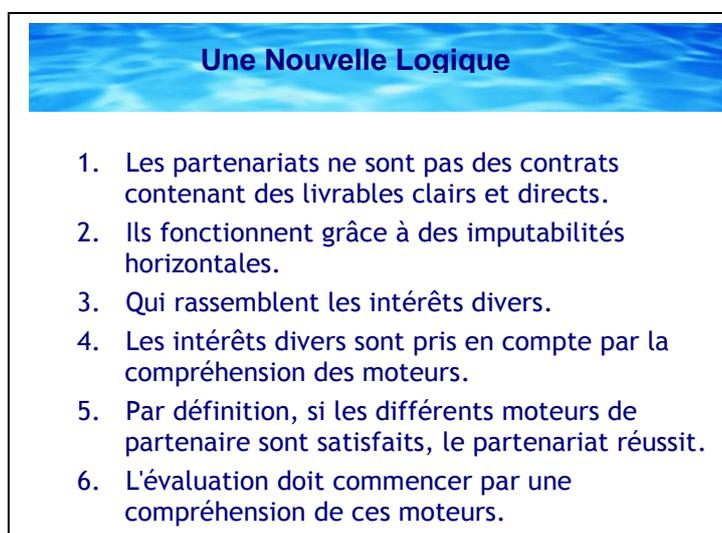
¹² Voir par exemple la banque mondiale www.worldbank.org/ieg, le PNUD www.undp.org/eo, la Commission européenne europa.eu.int/comm/budget/evaluation/index_en.htm, et le département BRITANNIQUE pour le développement international www.dfid.gov.uk/aboutdfid/evaluation.asp

¹³ Voir la gouvernance et l'imputabilité du Partenariat - www.accountability.org.uk/research/

¹⁴ Par opposition au secteur simple, basé sur la transaction ou d'autres approches alternatives.

- 1) un/des partenaire (s) qui réexamine le raisonnement leur implication dans le partenariat ;
- 2) une indication qu'il peut être nécessaire d'avoir d'autres partenaires pour atteindre les objectifs du partenariat ;
- 3) une réorientation du partenariat loin des objectifs actuels, un changement vers des objectifs plus spécifiques ou un mouvement vers des objectifs plus ambitieux ;
- 4) une reconnaissance que le partenariat réalise ses objectifs et de ce fait peut continuer pour aborder d'autres problèmes ou s'arrêter ; et/ou
- 5) une reconnaissance que le partenariat ne fonctionne pas ou est peu susceptible de fonctionner et donc devrait s'arrêter.

Les évaluations devraient fournir des informations sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas à différentes étapes de développement d'un partenariat. Les leçons d'expérience peuvent se rapporter à un thème ou à une activité particuliers ou à des questions et à des influences plus générales. Intérieurement, les praticiens individuels et les organisations devraient pouvoir employer l'apprentissage pour raffiner leur prise de décision et leur pratique autour de la question de savoir si et comment s'engager dans les partenariats. Extérieurement, l'apprentissage à partir des efforts d'évaluation peut nous aider à comprendre, et trouver les arguments de ces partenariats, quand les partenariats sont appropriés et quand ils ne sont pas – comment ils pourraient servir à livrer les résultats des objectifs de développement par l'encouragement des intervenants différemment et/ou comment ils peuvent influencer et effectuer le changement au niveau politique.



Une Nouvelle Logique

1. Les partenariats ne sont pas des contrats contenant des livrables clairs et directs.
2. Ils fonctionnent grâce à des imputabilités horizontales.
3. Qui rassemblent les intérêts divers.
4. Les intérêts divers sont pris en compte par la compréhension des moteurs.
5. Par définition, si les différents moteurs de partenaire sont satisfaits, le partenariat réussit.
6. L'évaluation doit commencer par une compréhension de ces moteurs.

Figure 4

Section 3. QUE FAUT-IL EVALUER ?

La performance s'articule sur la bonne construction de partenariat pour le contexte, la volonté et la capacité des partenaires à livrer les produits de leurs engagements, et comment les partenaires arrivent à des décisions sur la façon d'allouer les ressources ou focalisent leurs activités.

3.1. Déballage des moteurs au partenaire

Les moteurs sont ces "impulsions et les attraites" qui déterminent ou rendent nécessaire un certain comportement ou des actions. Les moteurs incluent :

- Incitations qui motivent les partenaires à s'engager dans le partenariat. (les manques d'incitations découragent l'engagement, en suggérant que participer au partenariat aurait comme conséquence des ressources allouées de façon inappropriée ou des opportunités ratées.)
- Les obligations qui forcent les individus ou les organisations à participer à certains processus, pour faire des contributions ou pour produire certains résultats. Ne pas faire cela aurait comme conséquence un certain type de sanction ou de pénalité.

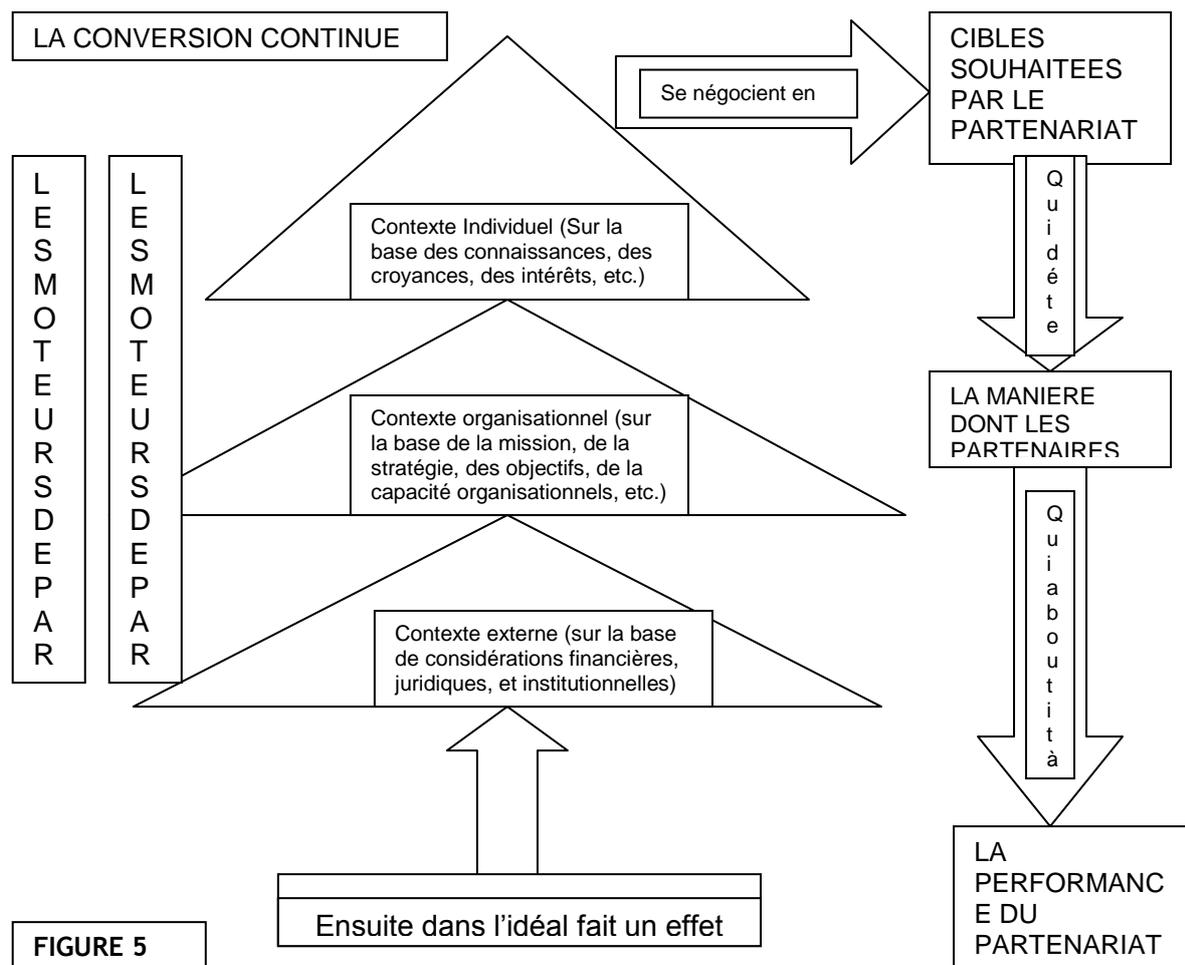
Le contexte extérieur, organisationnel et individuel devrait logiquement suggérer les moteurs pour la participation de chaque partenaire.¹⁵ Alors que ces moteurs changent constamment, ils nécessitent une révision constante pour voir comment ils peuvent influencer la participation.

Le contexte externe – Les partenariats et leurs activités ne se créent pas dans le vide mais doivent se forger autour des contextes spécifiques dans lesquels ils fonctionnent. Comprendre comment les processus et les réalisations d'un partenariat s'articulent à son environnement particulier est nécessaire si nous devons obtenir des informations sur la façon dont et pourquoi un partenariat peut fonctionner dans une situation donnée et pourquoi il peut ou peut ne pas fonctionner ailleurs. Les influences socio-économiques, politiques, financières et les aspects institutionnels de même que l'environnement physique ou géographique sur son développement, sa performance et son impact sont de ce fait d'une grande importance.

Des partenariats efficaces comprendront ce contexte complètement et chercheront à suivre de près comment la situation change au fil du temps. Les questions d'ouverture pour aider ce processus pourraient comprendre les suivantes :

- Quelles institutions fixent les règles et régulent les activités autour desquelles le partenariat est organisé ? Dans quelle mesure sont-elles efficaces ?
- Quels genres d'approches sont faisables dans cet environnement et lesquelles ont besoin d'être testées avant ?
- Quelles sont les attitudes politiques qui prévalent dans chaque grand groupe d'intervenants autour du problème à traiter et envers les activités ou les approches autour desquelles le partenariat est organisé ?
- Comment le contexte économique a-t-il dicté les allocations de ressource et ainsi les préoccupations et les priorités des différents groupes d'intervenants (autour, par exemple, de l'utilisation des différentes technologies, de l'expansion des services, etc....) ?

15 Veuillez vous référer à Newborne, P. et K. Caplan, *Creating Space for Innovation: Understanding enablers for multi-sector partnerships* for related analysis framed more around what constrains or enables partnerships to deliver, (← *Création d'espace pour l'innovation : Habilitants de la compréhension des partenariats multisectoriels*), BPD : Londres, 2006 (consultable au www.bpdws.org) pour une analyse corrélée basée plus autour de ce qui contraint ou qui habilite les partenariats à produire des résultats).



Tous ces éléments sont dynamiques, bien que certains puissent changer plus rapidement que d'autres. Ainsi une situation de référence devrait fournir un point de référence pour les évaluations postérieures. S'il y a les changements contextuels, ont-ils été reflétés dans les objectifs, les activités ou les approches du partenariat ?

Moteurs Organisationnels – Les différentes visions et missions de chacun des partenaires font également partie du contexte du partenariat. Bien entendu le raisonnement du multi partenariat doit rassembler les différents types d'organisation ayant différentes qualifications et ressources. La dynamique spécifique de chacun déterminera leurs incitations et leurs engagements par rapport au partenaire. Si les partenaires n'arrivent pas se comprendre en ces termes, ils sont risquent de mal interpréter les motivations et les actions de chacun.

Les exemples de moteurs (décrits à la section 3.3) varieront d'un partenaire à l'autre. Les questions globales pour chaque organisation partenaire pourraient inclure :

- Quelle est notre analyse du problème à aborder ?
- Qu'essayons-nous de réaliser dans ce contexte ? A quoi ressemblera le succès pour notre organisation ? Quels genres de changements aimerions nous voir se produire dans notre organisation, nos partenaires, globalement ? Pourrions-nous seuls réaliser ces objectifs ?
- Notre organisation peut-elle avec réalisme influencer le contexte général ? Avons-nous déjà ou pouvons-nous produire des approches qui peuvent nous aider ?
- Sommes-nous certains que les coûts soient supérieurs aux avantages de la participation ? Quels sont nos options faire ou désertir ou les niveaux non négociables qui s'ils ne sont pas satisfaits nous forceraient à quitter le partenariat ? (pourquoi nous sommes nous impliqués à l'origine? Ce raisonnement existe-t-il encore ? Sinon, qu'est-ce qui a changé ?)
- Sommes nous à l'aise en travaillant avec (et être vu en train de fonctionner avec) nos partenaires.

Une évaluation des moteurs de différentes organisations partenaires indiquera où se trouvent les différents points de vue et besoins (une discussion qui est souvent insuffisamment soutenue). A l'aide de plus de détails apportés à la section 5.3, cette discussion devrait permettre aux partenaires d'exprimer leur satisfaction, leur installation, leur aspiration à la renégociation ou leur aspiration à partir.

Selon les rapports qui ont été établis entre les partenaires, **les organisations peuvent avoir des réserves considérables à propos de la révélation des facteurs qui les motivent en quelque détail**. La profondeur avec laquelle ils peuvent être discutés avec un assesseur et l'ouverture avec laquelle ils peuvent être partagés avec d'autres partenaires et intervenants changera selon la circonstance. Par exemple, il peut être difficile pour certaines organisations d'être transparents à propos de leurs objectifs à long terme ou de leurs processus internes. La démarcation des frontières et les espérances de transparence devraient dans l'idéal se produire très tôt dans le partenariat, en particulier dans la perspective de toutes les implications que ces frontières peuvent créer à l'avenir. Si ces frontières ne sont pas déjà articulées par le partenariat, alors un processus d'évaluation devrait chercher à les créer. (Voir la section 4.3 pour davantage de discussion).

Les moteurs Individuels - Les partenariats sont animés et entretenus par des représentants individuels qui apportent avec eux un certain nombre d'identités, comprenant au moins leur identité professionnelle (par exemple celle d'ingénieur, de professionnel de santé publique, etc.), leur identité de position (qui indique certains niveaux d'autorité dans leur propre organisation) et leur identité personnelle. Chacune de ces dernières influencera la manière dont ils interagissent l'un sur l'autre dans le partenariat.¹⁶ Par exemple, sous un angle positif, leur identité professionnelle pourrait les motiver à s'impliquer dans un partenariat parce qu'ils veulent garder le pas sur les tendances dans leur domaine d'intervention. Leur identité position pourrait les motiver à s'impliquer dans un partenariat parce qu'ils veulent améliorer leur carrière. Leur identité personnelle pourrait les encourager à s'impliquer dans un partenariat parce qu'ils tiennent à rencontrer de nouvelles personnes, apprendre de nouvelles choses, faire une différence, élargir leurs réseaux, etc.... Les moteurs pour lesquels les individus se trouvent à la Tableau y influenceront leur comportement à l'intérieur et leur contribution à un partenariat. Tout aussi difficile que cela peut être, les processus d'évaluation doivent également arriver à ce niveau plus individuel pour comprendre pourquoi certains éléments d'un partenariat fonctionnent ou ne fonctionnent pas. Cela s'avère également important au moment où ils recrutent du personnel que les changements prévus pourraient changer la dynamique.

¹⁶Les auteurs sont reconnaissants à ROS Tennyson de l'Initiative de formation de partenariat et le Forum international de Dirigeants d'Entreprises pour cette appréciation.

3.2. Passer des moteurs vers des cibles négociées

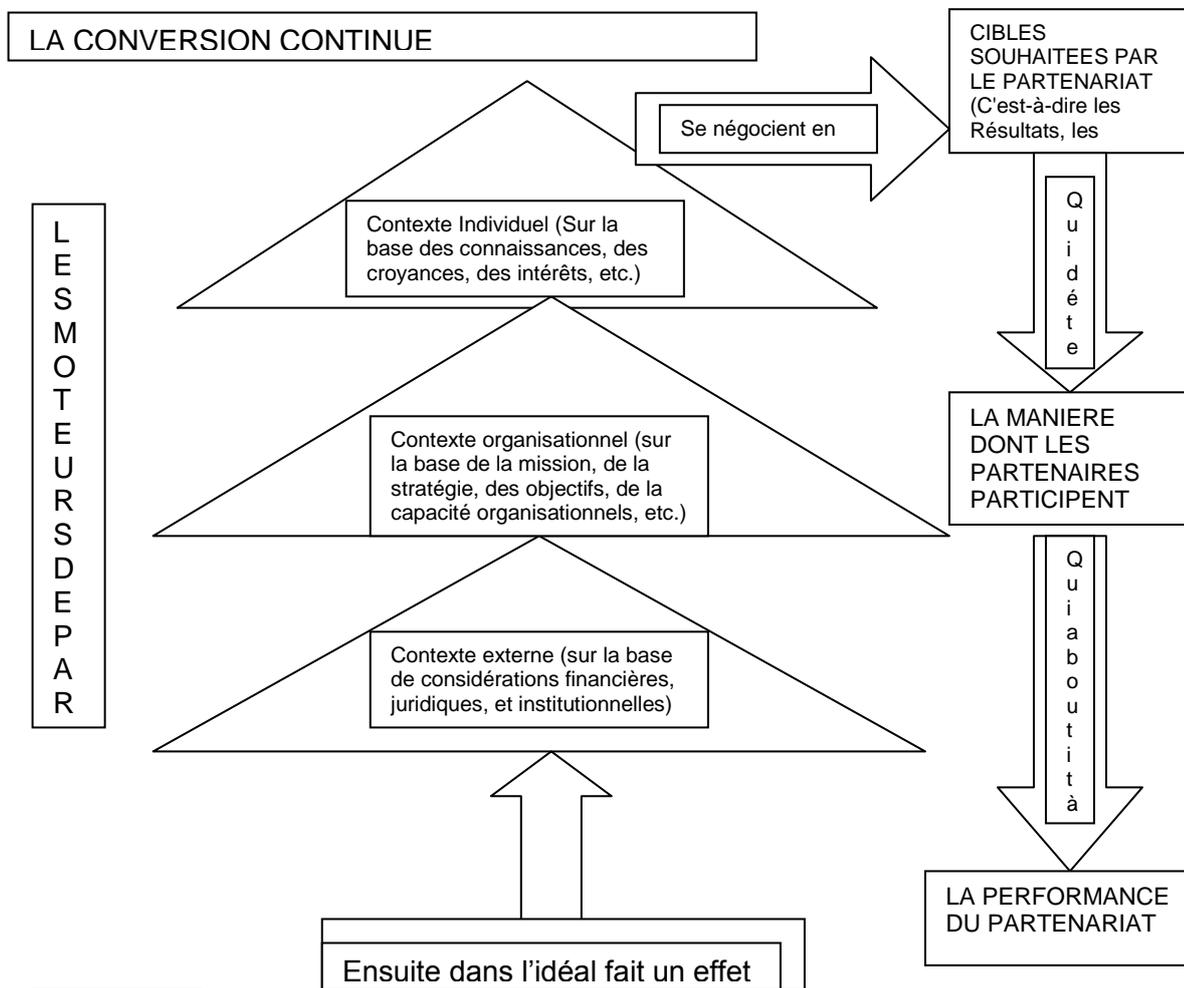


FIGURE 6

Un processus d'évaluation doit confirmer de nouveau la manière dont le partenariat s'intègre dans le contexte général. L'analyse du contexte et la définition du champ d'application du partenariat sont négociées et traduites en un ensemble des résultats et des réalisations proposés. Les questions typiques pour arriver à cette compréhension pourraient inclure :

- Qu'est-ce que le partenariat essaye de réaliser ?
- A quoi ressemble le succès pour le partenariat ? Comment saurions-nous si nous l'avons réalisé ? Qu'est-ce qui suggérerait que cela ne fonctionne pas ?
- Quel genre de changements verrions-nous ? A quel niveau ou dans quelles institutions ?

La contribution que chaque partenaire est disposé à faire est alors assortie contre ces résultats prévus. Les sections 3.3 et 3.4 discutent en plus grands détails de tels engagements de ressources (temps, argent, etc....) qui se baseront sur les incitations et les obligations de partenaire.

Il devrait, cependant, y avoir également assez de souplesse pour investiguer les réalisations et les conséquences imprévues. Ces résultats fortuits rapportent souvent de l'information qui renforce la valeur d'un partenariat et offre de nouvelles dimensions et incitations à travailler ensemble.¹⁷

3.3. Déballage de la participation du partenaire

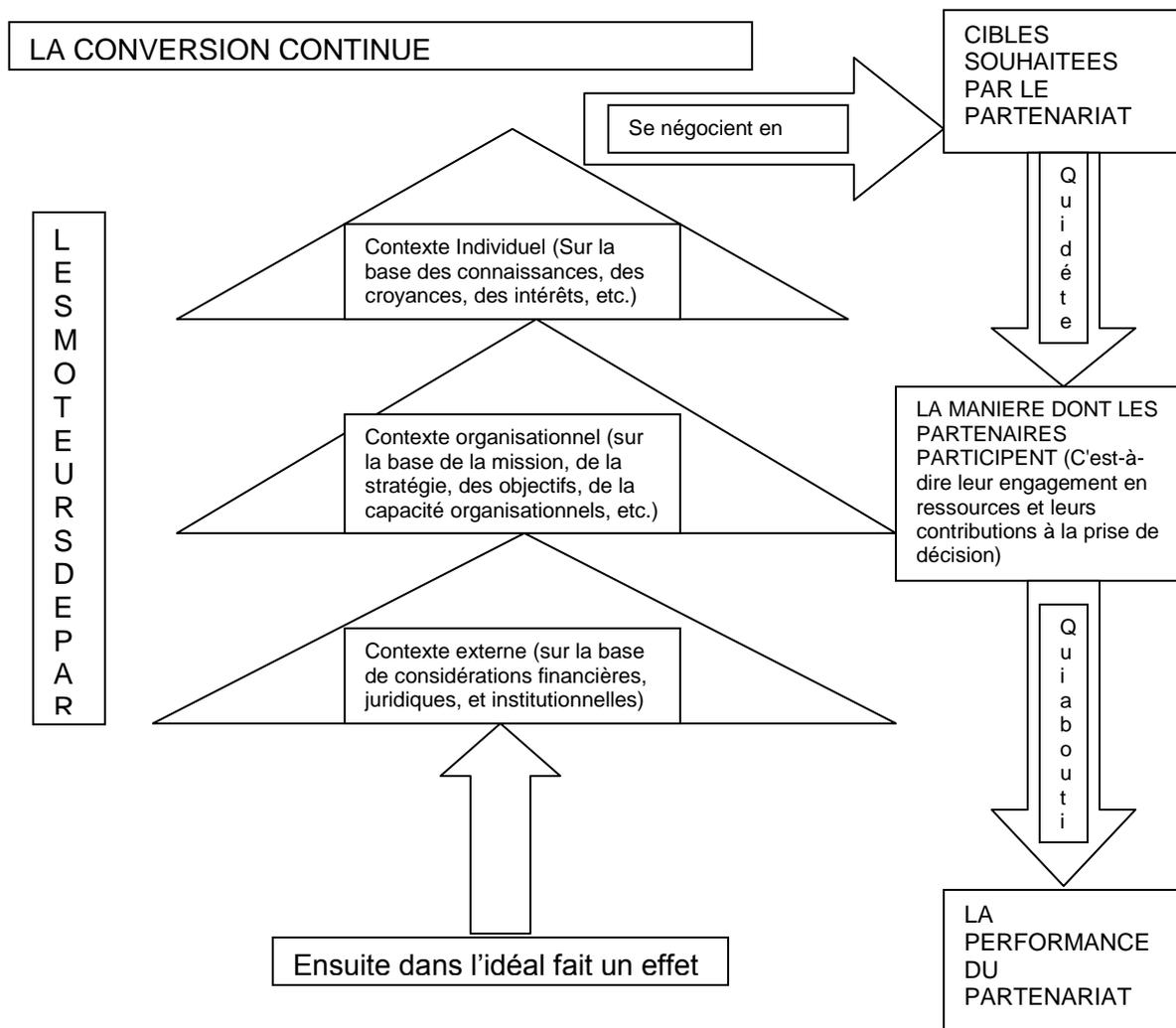
Les partenaires participent aux partenariats de deux manières essentielles – en faisant et en respectant leurs engagements envers le partenariat et en s'engageant dans des processus décisionnels continus du partenariat.

Les partenaires livrent-ils les résultats de leurs engagements ?

Pour répondre à cette question, nous devons mesurer les engagements partenaires et à quel point ils respectent ces engagements. Ces engagements se font à un niveau organisationnel mais se remplissent par les individus et peuvent prendre la forme de temps, d'énergie, d'équipement, de matériaux, de financement, de lieu de travail, etc... Les moteurs individuels à la participation ne sont pas toujours identiques à ceux d'une organisation. Dans certains cas, les moteurs organisationnels à la participation peuvent être tout à fait fermes tandis que les moteurs individuels sont faibles. Dans d'autres cas, les individus peuvent être fortement motivés mais leurs organisations tardent à voir les incitations à participer ou à comprendre les sanctions à la non participation. En identifiant les situations où l'individuel est "hors des rangs" de son organisation, nous pouvons indiquer exactement quand un représentant pourrait avoir des difficultés à obtenir l'adhésion institutionnelle au partenariat ou quand l'individu bloque ou ralentit la participation active de l'organisation.¹⁸

¹⁷ Voir Earl, Carden et Smutylo, (2001).

¹⁸ Les processus par lesquels les individus engagent leurs propres institutions sont également importants à comprendre – certainement certaines approches sont plus efficaces que d'autres. Voir Newborne et Caplan (2006) pour en savoir plus.



Une évaluation des moteurs peut également permettre aux organisations (et les partenariats) de trouver les moyens d'ajuster les incitations et les obligations afin de faire la promotion d'une plus grande participation. Par exemple, s'il devient manifeste qu'un partenaire a beaucoup d'obligations envers le partenariat mais peu d'incitations (ou de sanctions), il peut être nécessaire de revoir les cibles organisationnelles pour évaluer voir si on peut apporter des changements au niveau de l'implication du partenaire ou si de plus grandes incitations éventuelles ne pourraient pas être créées pour que l'organisation participe plus profondément au partenariat.

Le Tableau ci-dessous présente des axes d'investigation pour voir si des ressources suffisantes ont été affectées et fournies pour réaliser les objectifs du partenariat. La colonne de gauche décrit les moteurs organisationnels et individuels éventuels pour respecter leurs engagements. Différents moteurs peuvent recevoir différentes interactions (ou espérances) avec le partenariat ce qui pourrait expliquer certains comportements habilitant ou handicapants. La colonne droite décrit les principales questions qui peuvent guider la discussion (dans une discussion de groupe ou un processus d'entretien).

TABLEAU 3a – Les partenaires livrent-ils les résultats de leurs engagements ?

	Une gamme de moteurs - “Bien que j’ai / nous ayons moins de contrôle sur la façon dont ils sont utilisés que d’autres manières de travailler, d’investir les ressources dans le partenariat et livrer les résultats de ces engagements ...”	Axes éventuels d’investigation
Organisationnel	<p>... améliore la réputation de l’organisation (y compris en forgeant une plus grande compréhension de notre travail par d’autres)</p> <p>... offre de nouveaux moyens d’apprentissage et améliore les compétences de l’organisation</p> <p>... offre de nouveaux “marchés” pour nos produits et services</p> <p>... offre de nouvelles sources de financement ou d’autres ressources pour nos activités</p> <p>... nous permet d’améliorer notre efficacité et effectivité opérationnelles</p> <p>... nous permet d’atteindre nos cibles, de satisfaire les besoins de nos circonscriptions et de réaliser notre mission (et/ou pour rester dans la conformité, et/ou éviter toutes pénalités financières ou autres)</p> <p>... est une utilisation efficace de notre temps et de nos ressources</p>	<p>les engagements organisationnels sont-ils clairs avec des plans d’action pour les organisations/les équipes ?</p> <p>Les organisations ont-elles respecté leurs engagements ?</p> <p>Pouvons nous prouver que le partenariat a produit des manières plus efficaces pour réaliser nos propres cibles ?</p> <p>Y a-t-il d’autres solutions de rechange qui nous permettent de recevoir les mêmes avantages organisationnels ?</p> <p>Les engagements sont-ils pour les organisations partenaires une déviation des priorités ou contribuent ils directement à la satisfaction des priorités ?</p> <p>Y a-t-il une reconnaissance suffisante de notre contribution organisationnelle (entre les partenaires et par les intervenants externes ?</p> <p>Qu’est-ce qui se passe si notre organisation ne respecte pas nos engagements ?</p>
Individuel	<p>... améliore mon statut (ou n’affecte pas ma réputation)</p> <p>... offre de nouveaux canaux pour que j’exerce de l’influence (ma voix est entendue)</p> <p>... offre différentes perspectives à mon travail et de nouvelles opportunités d’apprentissage</p> <p>... m’aide à réaliser mes cibles annuelles (ou m’aide à éviter une mauvaise évaluation de performance)</p> <p>... a abouti au développement de nouveaux contacts et rapports</p> <p>... m’offre de nouvelles compétences (ce qui me permet d’être plus efficace à mon travail ou de chercher une position de responsabilité)</p> <p>... m’aide à canaliser mon temps et mes ressources plus efficacement</p> <p>... est une utilisation efficace de mon temps et de mes ressources</p>	<p>Les engagements d’individuel sont-ils clairs ? Sont-ils respectés ?</p> <p>Les individus sont-ils au juste niveau de représentation pour chaque organisation ? (ont-ils l’autorité suffisante pour prendre des engagements au nom de leur organisation ?)</p> <p>Les individus participent-ils régulièrement ?</p> <p>Les individus ont-ils suffisamment d’espace dans leur programme de travail et d’appui de leur organisation pour respecter leurs engagements ?</p> <p>Y a-t-il une reconnaissance suffisante du temps et des engagements des individus ?</p> <p>Qu’est-ce qui se produit si les individus ne respectent pas leurs engagements ?</p> <p>Comment le partenariat a-t-il influencé la manière dont les individus effectuent leur travail ?</p>

Les partenaires ont-ils suffisamment d’incitations pour contribuer à la prise de décision ?

L’hypothèse globale ici est qu’une plus grande implication de partenaire dans la prise de décision aboutit à de meilleures idées et une plus grande adhésion. Les Partenaires vont de ce fait vouloir comprendre si la prise de décision dans le partenariat 1) alloue des ressources effectivement et efficacement ; et 2) adapte les changements de contexte. . Que les partenaires estiment qu’ils ont une parole adéquate dans la manière dont les décisions sont prises influencera la manière dont ils respectent leurs engagements. Le défi ici consiste à réussir à saisir les mécanismes de fonctionnement évolutifs des partenariats, tout en regardant à la manière dont les rapports partenaires pourraient être optimisés afin d’améliorer la participation et améliorer de ce fait la performance. Sans une compréhension des processus impliqués, il n’est pas possible de dire dans quelle mesure un partenariat est à la hauteur de son potentiel ou quels facteurs provoquent son succès ou échec.

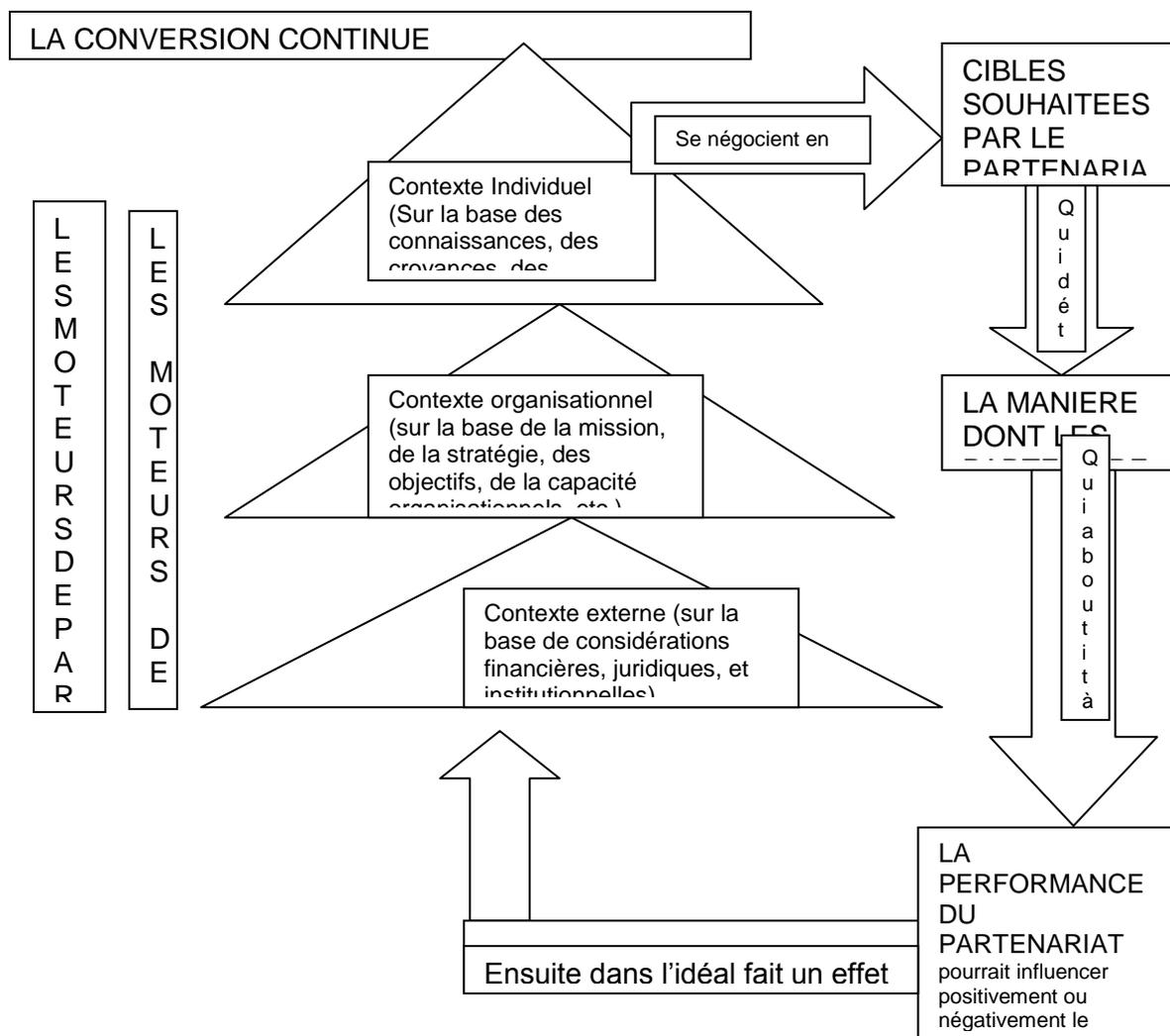
TABLEAU 3b – Les partenaires ont-ils suffisamment d’incitations ou d’obligations pour contribuer à la prise de décision ?

	Une gamme de moteurs - “ contribuant à la prise de décision dans le partenariat me/nous permet ...”	Axes d’investigation éventuelle
Organisationnel	<p>... de créer de nouvelles opportunités pour l'organisation (financement, marchés, projets, ensemble de compétences, etc....)</p> <p>... influencer la manière dont les ressources peuvent être allouées à notre organisation</p> <p>... pour influencer la manière dont les ressources est engagées dans notre organisation</p> <p>... pour s'assurer que les décisions prises par le partenariat incorporent une compréhension des risques des organisations (concernant la réputation, le financier, etc....)</p> <p>... pour nous aider à maintenir notre profil dans le partenariat</p>	<p>Y a-t-il des règles claires qui régissent la prise de décision dans le partenariat ?</p> <p>La présidence des réunions est-elle suffisamment neutre ?</p> <p>Les réunions sont-elles tenues assez fréquemment ?</p> <p>Chaque partenaire comprend-il les risques (et les avantages) pour leurs partenaires ?</p> <p>Les organisations se servent-elles de rapports de pouvoir (à travers des connexions, des contributions financières, etc....) dans l'intérêt de leur propre position et statut ou pour bénéficier au partenariat plus largement ?</p> <p>Les partenaires ont-ils une influence dans la prise de décision approximativement équivalente au risque présenté à leur organisation ?</p> <p>Les organisations sont-ils à l'aise avec le niveau de contrôle qu'elles ont sur la manière dont les ressources (les leurs et celles des autres) sont allouées dans le partenariat ?</p> <p>Des systèmes clairs sont-ils en place pour aborder les griefs entre les partenaires ?</p>
Individuel	<p>... pour influencer l'apprentissage</p> <p>... pour influencer le modèle et la structure du partenariat</p> <p>... pour créer de nouvelles opportunités pour moi (et de ce fait des récompenses nouvelles ou différentes) pour l'apprentissage et rester informé, pour la reconnaissance, pour contribuer à mes compétences et mes connaissances</p> <p>... pour éviter certains conflits principalement dans la représentation des risques que certaines décisions pourraient avoir sur moi</p> <p>... pour influencer les décisions qui peuvent avoir un impact sur ma propre charge de travail et/ou mes cibles personnelles</p>	<p>Les processus de prise de décision sont-ils clairs avec des informations suffisantes fournies ?</p> <p>Les attitudes envers les partenaires sont-elles en faveur de la prise de décision commune ?</p> <p>Y a il des barrières à la contribution à la prise de décision (coûts associés, programmation des réunions, fixation de l'ordre du jour, modèles de présidence, préparation de documents, etc....) ?</p> <p>Les individus se servent-ils de rapports de pouvoir (connexions, contributions financières, etc....) dans l'intérêt de leur propre position et statut, de la position et du statut de leur organisation, ou pour bénéficier au partenariat plus largement ?</p> <p>Les individus sont-ils à l'aise avec le niveau de contrôle qu'ils ont sur la manière dont les ressources (les leurs et celles d'autres) sont allouées dans le partenariat ?</p>

Un ensemble initial d’indicateurs (situation de référence) développés à partir des moteurs dans ces Tableaux peut servir aux études synoptiques (par exemple en tant qu'élément de "visite médicale"), à travers un partenaire simple ou pour tout le partenariat entier. Également ils serviront dans une plus large évaluation de vérification pour donner un feedback aux partenaires sur la façon dont ils pourraient participer plus efficacement à un suivi ou à un nouveau partenariat.

3.4. Déballage de la performance du partenariat

Une évaluation de l'effectivité et de l'efficacité du partenariat est décisive à toute évaluation de la performance. *L'efficacité du Partenariat concerne le fait de savoir si le partenariat obtient les résultats qu'il espérait.* Une telle efficacité est dictée par le fait que les partenaires ont analysé le problème correctement et ont proposé la bonne réponse pour résoudre ce problème.



L'efficacité du Partenariat est la capacité à faire bon usage des ressources financières, des ressources non financières et du temps des membres. L'évaluation de l'efficacité d'un rapport de partenariat se base principalement sur le coût (réel ou occasionnel) pour atteindre les résultats. Cependant, puisque l'accomplissement des résultats est également affecté par l'environnement externe dans lequel le partenariat fonctionne, son efficacité peut être également perçue en termes de la capacité du partenariat à influencer positivement et stratégiquement ces facteurs externes qui affectent sa capacité à accomplir. Ainsi, l'efficacité a tant des mesures internes qu'externes. Les mesures internes se rapportent au degré auquel le partenariat utilise les ressources (contributions) et les mesures externes concernent le degré auquel le partenariat interagit avec son environnement externe.¹⁹ Le **Tableau 3c** (au verso) présente certains des aspects ou des questions clés et les messages appropriés pour débattre cela davantage. Dans les cas de la performance en dessous des attentes, le tableau ci-dessous peut

¹⁹ Voir Caplan, K (2005) pour une discussion complémentaire sur l'imputabilité dans les partenariats.

indiquer à quels niveaux les facteurs contextuels gênent ou les moteurs internes ne sont pas suffisamment assez forts pour promouvoir une plus grande performance.

Tableau 3c : Mesures de la réponse et de l'efficacité de Partenariat

Indicateur (s)	Messages correspondants - "Qu'est-ce qui conduit le partenariat à..."
L'équipe de gestion de partenariat optimise et alloue les ressources et les contributions des membres pour réaliser les objectifs et les buts du partenariat.	<ul style="list-style-type: none"> • ... utiliser les ressources financières effectivement et efficacement ? • ... utiliser les ressources non financières des partenaires (par exemple le temps, les compétences, l'expertise, l'information, les données, les connexions, l'influence, l'équipement, etc....) effectivement et efficacement ?
La gestion maintient un contact direct avec : 1) les bénéficiaires des produits et des services du partenariat, et 2) d'autres entités externes importantes.	<ul style="list-style-type: none"> • ... initier et entretenir des rapports avec les principaux contacts en dehors du partenariat ? Qui est chargé de garder le contact avec eux ? Comment et à quelle fréquence ?
L'équipe de la gestion du partenariat reste bien informée sur les questions politiques, légales, financières et réglementaires.	<ul style="list-style-type: none"> • ... comprendre et donner la priorité aux influences externes clés ? ²⁰ • ... analyser quels changements sont survenus dans les secteurs politiques, légaux, financiers et réglementaires ces dernières années, et quel rôle le partenariat a-t-il joué dans ces derniers ?²¹
Des stratégies spécifiques sont formulées pour influencer les politiques, la législation et autres activités : 1) obtenir les approbations et les ressources nécessaires ²² , et 2) restituer l'apprentissage dans des systèmes plus larges.	<ul style="list-style-type: none"> • ... créer des stratégies spécifiques pour influencer les principales institutions externes ? Quels sont les objectifs de ces stratégies ? Comment font les stratégies pour influencer les facteurs extérieurs qui portent sur les programmes et/ou les objectifs de travail ?
Le cas échéant, les programmes sont développés pour influencer le public à l'appui des objectifs du partenariat.	<ul style="list-style-type: none"> • ... informer le "public" sur leurs activités ? Dans quelle mesure les programmes d'information publique du partenariat ont-elles soutenu ou ont-elles créé sa propre image ? Quel type d'image publique essaye-t-elle de créer ?

Concernant les incitations organisationnelles et individuelles à participer, des niveaux de satisfaction élevés peuvent commander d'autres contributions qui pourraient, alternativement, stimuler un plus grand impact. Alternativement, une satisfaction insuffisante par rapport au partenariat peut avoir l'effet contraire et aboutir au fait que les partenaires décident unilatéralement de réduire leurs engagements. Si cela se produit sans une discussion complète des partenaires, il est presque certain que le partenariat est voué à l'échec. Un processus d'évaluation devrait donc déterminer non seulement à quel point les partenaires connaissent les divers contextes dans lesquels ils fonctionnent, mais également comment concrètement ils suivent des processus de dialogue présentés dans le graphique ci-dessus. La ligne pointillée de la Performance du Partenariat jusqu'à la Manière dont les Partenaires participent représente la manière dont un/ des partenaire (s) pourrai(en)t déséquilibrer le partenariat en ne formulant pas leurs propres actions dans un

²⁰ Voir Newborne Et Le Caplan, 2006.

²¹ Voir Newborne & Caplan, 2006.

²² Voir Tremolet, S. et S. Browning. *L'interface entre les cadres réglementaires et les partenariats*, BPD Practitioner Note Series: Londres, mars 2002 (consultable au www.bpdws.org) pour une analyse approfondie.

dialogue continu entre partenaires autour du contexte et des cibles désirées. Cet indicateur, plus que tout autre, suggère une incapacité des partenaires à servir efficacement de partenariat.

3.5. Note sur l'attribution

Une tâche majeure vérifie si et dans quelle mesure, un partenariat est responsable des réalisations particulières. L'établissement d'un lien causal pose des difficultés parce que les partenaires entreprennent souvent des activités diverses dans des contextes divers et complexes où d'autres interventions de développement peuvent également avoir lieu. Les réalisations peuvent donc être attribuables à une combinaison de différents facteurs. En outre, quand les résultats sont 'éloignés' et se sont produits un certain temps après qu'un partenariat ait terminé ses activités ou qu'ils délégués dans la forme, faire un lien direct entre les deux peut être compliqué en raison d'autres influences possibles qui interviennent.

Donateurs et bailleurs de fonds en Partenaires ?

Les donateurs exercent souvent un pouvoir et une influence considérables sur les partenariats bien au delà de leurs niveaux de risque, en se servant de leur rôle financier pour influencer les actions qu'ils veulent voir se produire. En même temps, souvent les partenaires n'inspirent pas les donateurs de sorte à pouvoir capitaliser plus efficacement leurs connaissances, expériences ou pouvoir d'organisation.

Les bailleurs de fonds peuvent être "dévalués" ainsi par rapport à ce qu'ils pourraient apporter à la Table au delà des ressources financières. Vu le grand nombre d'initiatives dans lesquelles ils peuvent s'impliquer, il faut arriver à une plus grande clarté au-delà du financier que ces organisations peuvent contribuer.

Les organisations de Partenaires devraient commencer par une évaluation plus complète et plus honnête des risques que le partenariat proposé présente à leur organisation. Les partenaires peuvent ne pas être disposés à indiquer de telles difficultés tout en essayant à la fois de convaincre le donateur que l'effort vaut la peine du financement. Les règles de passation de marché en général ne soutiennent pas l'innovation du partenariat mais cherchent la plus grande certitude possible que les objectifs seront atteints. Ceci peut dénaturer les plus conversations honnêtes qui amèneraient le donateur à offrir un plus grand appui pour atténuer les différents risques.

Pour aborder la question de l'attribution, les processus d'évaluation pourraient se concentrer sur une connexion 'plausible' plutôt que 'directe' entre l'intervention et l'impact. Etre raisonnablement positif pour faire une association entre les deux exige une triangulation soigneuse des résultats. Les outils pratiques pour ce faire comprennent le Modèle de Ripple²³, dans lequel l'impact est perçu comme s'étalant de l'individuel à l'organisationnel et au changement comportemental général en fin de compte, et les résultats. L'état des lieux dans lesquels porte le cadrage de l'évaluation se trouve sur les changements comportementaux et attitudeux parmi les personnes impliquées dans une intervention de développement par opposition à une évaluation directe de l'impact.²⁴

Section 4. COMMENT EVALUER LES PARTENARIATS ?

Après avoir discuté ce qu'il faut évaluer, nous nous tournons à présent vers la pratique réelle de la conduite d'une évaluation. Les décisions clés sur la nécessité pour les partenaires de procéder à la planification d'une évaluation devraient commencer par le fait de savoir qui devrait participer et comment ces personnes devraient être impliquées.

²³ Hailey, J. and R. James. (2003) "Renforcement des Capacités d'ONG: Le Défi de l'évaluation d'impact", Article présenté à la Conférence sur les *Nouvelles Directions dans l'Evaluation d'Impact pour des Méthodes de Développement & Pratique*, IDPM Université de Manchester.

²⁴ L'état des lieux des résultats a été développé par le Centre international de recherches de développement (IDRC). Voir www.crdi.ca/en/ev-28377-201-1-DO_TOPIC.html (consulté le 16 mai 2006); IDRC (2003) "Aborder la question de l'attribution dans l'évaluation", *Evaluation Highlight* (mars), www.idrc.ca/uploads/user-S/10893810041Highlight_1.pdf (consulté le 17 mai 2006) et Iverson, A. (2003) *Évaluation de l'attribution et de l'aide dans le développement international: Une Revue de la Littérature*, Unité d'Évaluation, IDRC (mai) www.idrc.ca/en/ev-32055-201-1-DO_TOPIC.html (consulté le 17 mai 2006).

4.1. Qui devrait participer à l'évaluation ?

Les partenariats exigent de l'engagement et du consensus de la part d'un éventail d'acteurs et il est de ce fait attendu que les processus d'évaluation puissent être aussi participatifs que possible et 'appropriés' par tous ceux qui sont impliqués.²⁵ La réponse standard suggère que, "plus la participation des partenaires et des intervenants est grande, plus grande sera l'efficacité de l'évaluation : 'l'ouverture' est un impératif."²⁶ Cependant, il y a peu d'orientations disponibles sur ce qu'une telle 'ouverture' signifie réellement dans la pratique, sur quels partenaires et intervenants individuels devraient participer et à dans quelle mesure. Bien que l'adhésion de toutes les parties soit importante, il peut y avoir des niveaux différents d'engagement et d'intérêts dans l'évaluation. En outre, les décisions sur le degré d'engagement des différents groupes d'intérêt devront être pesées par rapport aux facteurs tels que le temps et les ressources disponibles.

La question de savoir qui participe à une évaluation se complique par la distinction entre ce que sont *les partenaires* et qui sont les *intervenants* externes.

Les Partenaires, par définition, font des contributions substantielles au partenariat. La réception d'un avantage de la part du partenariat peut ne pas qualifier automatiquement une organisation de partenaire. De même des contributions en ressources financières, en tant que donateur par exemple, ne qualifient pas automatiquement

une organisation de partenaire à moins que d'autres ressources décisives (pouvoir d'organisation et force d'appui, compétences techniques, etc....) sont également apportées en contribution. Les partenariats se mettent en place en partie pour partager des risques. Alors qu'il pourrait y avoir des risques pour un donateur à fournir une aide financière à un partenariat grâce à son imputabilité envers les fonds publics, celui-ci ressemble en général très peu à la nature du risque pour les partenaires de mise en œuvre.

Comme nous l'avons évoqué plus haut les intérêts des individus représentant chaque organisation et ceux de leur organisation peuvent être quelque peu divergents. Les processus d'évaluation devraient trouver les moyens de s'assurer que les points de vue présentés décrivent exactement et soient légitimés par les institutions respectives.

Equilibre des forces – Qui participent ?

La non-participation ou la faible participation pourrait signifier que les partenaires sont :

- **Indifférents** - si oui, il va falloir revoir les incitations
- **Intimidés** - revoir la culture du partenariat
- **Privés de droits civiques** - revoir les structures de gouvernance
- **Incapables** - revoir les critères implicites de participation (engagements de temps, etc....)
- **Dans l'attente** - nécessité de prévoir des déclencheurs pour la participation

Il nous faut comprendre pourquoi certains partenaires sont "faibles"

Figure 5 Dans la mesure du possible, recueillir les points de vue des autres membres de chaque organisation de partenaires aide à qualifier la position adoptée par un représentant de partenaire. Là où existent des divergences de vues manifestes, un processus d'évaluation devra trouver les voies pour explorer les raisons éventuelles à cette situation.

Il est moins facile définir le terme *intervenant* et en général (et n'apporte rien) qui est employé pour les groupes qui peuvent être affectés, influencés ou concernés par le travail du partenariat.²⁷ Des distinctions claires entre

²⁵Voir par exemple Tennyson, R. (2004) *Le Toolkit de la mise en Partenaire*, IBLF et GAIN p33.

²⁶ Commentaire d'un participant à l'atelier *sur la revue et l'évaluation de Partenariat pour la création de Cadres amis des Praticiens* BPD/Banque mondiale, 9-10 Mars 2006 à Washington.

²⁷ Le terme "Partenaires à la frontière" a été également inventé pour décrire "les individus, groupes et organisations avec lesquels le programme interagit directement et avec lesquels le programme prévoit des opportunités d'influence". Voir Earl, S., F. Carden & T. Smutylo. (2001) "Etat des lieux de réalisations : capitalisation de l'apprentissage et de la réflexion dans les programmes de développement", IDRC.

ces intervenants qui peut exercer **une influence sur** le partenariat (par exemple, les médias, le régulateur, les universitaires, etc....) et ceux qui en **sont influencés par** sont essentielles. Le premier porte généralement peu de risque si le partenariat échoue mais le dernier peut en fin comporter beaucoup de risque. L'aspect décisif de telles distinctions consiste à déterminer les risques desquels importent plus et l'opinion de qui devrait porter plus de poids.

Au bout du compte les différentes voies devraient être entendues à travers une évaluation mais leurs points de vue devraient être compris dans le contexte dans lequel ils sont avancés. L'état des lieux des ressources serait un outil idéal pour déterminer ce que chaque groupe contribue au partenariat, quels risques ils courent en apportant ces ressources, et quels rapports ces ressources ont avec leurs activités de base. Dans le meilleur des cas les partenaires pourraient créer une carte des ressources qui montre la nature de la contribution pour chaque groupe (financement y compris, pouvoir organisationnel, information, collecte de données, appui technique, assistance logistique et administrative, compétences de dissémination, etc...).²⁸

Une évaluation de cette nature peut indiquer qu'au fil du temps plus de partenaires sont nécessaires au partenariat, que les partenaires devront consulter plus régulièrement les porteurs de risque, et les facilitateurs doivent trouver les moyens d'équilibrer le pouvoir de ceux qui ont "trop" d'influence. Les experts de Partenariat doivent être sensibles à la voix et à la présence de ceux qui peuvent se trouver marginalisés ou exclus lors de la conduite de leur travail. (Le schéma 5 décrit quelques indices à analyser "Le partenaire faible".) Ceci implique que les experts vérifient régulièrement leurs propres hypothèses tout en examinant lesquels partenaires et intervenants semblent dominer dans les processus décisionnels et si cela est lié à des contributions particulières telles que l'argent ou le patronage politique. Il peut être également nécessaire d'explorer les questions de la Communauté et de Genre de même que d'autres questions qui se rapportent à des contextes particuliers de partenariat tels que l'appartenance ethnique, la formation éducative, la race, l'âge ou la religion.

4.2. Comment impliquer les partenaires et les intervenants ?

Le degré d'engagement tant du partenaire que de l'intervenant dans un processus d'évaluation sera habituellement déterminé par la capacité et la volonté de consacrer du temps et des ressources à cet exercice. Une fois que ces frontières ont été assurées, une certaine décision peut être prise sur la profondeur de l'exercice pour chacun des partenaires et l'ampleur de l'implication des différents groupes. Tous les partenaires devraient être pleinement informés de l'évaluation et de ses objectifs et devraient comprendre comment l'information sera recueillie et utilisée.

Avoir donné la priorité à l'implication des différents groupes dans le processus, les intervenants peut alors être :

- Informés – avisés qu'il y aura une évaluation
- Consultés – sollicités pour exprimer des points de vue sur le partenariat pour une prise en compte
- Impliqués dans le processus – invités à participer aux discussions sur les paramètres d'évaluation
- Intégrés dans la conception – pour contribuer en termes de référence, de gestion de l'évaluation et d'analyse des résultats

Dans la planification de l'évaluation, les partenaires devraient se servir des résultats de l'état des lieux des ressources pour discuter ouvertement le rôle potentiel et les implications non seulement pour le processus d'évaluation lui-même mais aussi de manière plus stratégique pour la diffusion et l'adhésion éventuelle aux résultats. En convenant de l'objectif de l'évaluation pour chaque groupe intervenant, les questions préliminaires pourraient comprendre :

- Comment comptent-ils être impliqués ?
- Quelle nouvelle information sont-ils susceptibles d'apporter à l'évaluation ?

²⁸ BPD est en train de développer une note d'orientations sur l'état des lieux des ressources.

- Que est le meilleur moyen pour canaliser leurs points de vue ?
- Comment le partenariat est-il susceptible d'être affecté par leur participation ? Crée-t-il des espérances, génère-t-il une nouvelle adhésion, ou autrement ?

Ces questions seront largement déterminées par la personne qui initie l'évaluation et pourquoi. Si une revue de partenariat est quelque chose dont tous les partenaires acceptent, soit parce qu'elle est clairement programmée dans leurs plans et accords ou soit parce qu'ils sont d'avis que c'est 'le bon' moment d'accomplir celle-ci, ils peuvent s'attendre à participer entièrement au processus. Si, cependant, ils estiment que l'évaluation a été 'imposée' d'une manière quelconque, par exemple, pour répondre aux propres exigences internes d'un partenaire, l'engagement sera presque certainement plus limité et peut même avoir des répercussions négatives sur le partenariat dans l'ensemble. Avec le ressentiment sur les exigences en temps et en ressources du partenaire, il peut y avoir du souci que les résultats ne seront pertinents que pour une seule partie ou ne puissent pas être partagés ou restitués efficacement dans le partenariat. Les conditions de l'évaluation des donateurs peuvent également créer des tensions puisque ces conditions peuvent forcer une évaluation au mauvais moment ou être fermement associées à des mécanismes de financement continu qui pourraient dénaturer la façon dont les partenaires contribuent à cette évaluation.

4.3. Comment recueillir et organiser l'information ?

Notre emphase sur les moteurs au partenaire vise à rétrécir le centre de l'évaluation, à améliorer la conversation qui se produit entre les partenaires, et à apporter des informations décisives à la compréhension de l'efficacité et l'effectivité des rapports. *Les experts doivent savoir, cependant, que en posant simplement les questions, ils pourraient y contribuer en idées qui ont le potentiel d'influencer la manière dont les partenaires se rapportent entre eux.* À cet effet, les processus et les indicateurs de l'évaluation doivent être soigneusement convenus dès le début.

Les indicateurs fournissent des informations qui expriment ce que nous souhaitons savoir comme preuve mesurable ou observable. Puisque les différents partenaires et intervenants peuvent avoir des idées particulières sur les indicateurs de mesure, il est important qu'ils puissent être clairement compris. Cela rend nécessaire de prévoir un temps proportionné de côté pour le dialogue et s'assurer que les indicateurs choisis sont significatifs et appropriés à ceux qui sont impliqués.

L'information requise peut être évidente et directe, par exemple, le montant d'argent investi dans le partenariat par rapport au montant réellement contribué. Dans d'autres cas, l'information désirée peut être plus qualitative : par exemple, la qualité de l'engagement sur certaines décisions prises par le partenariat. Dans ces cas-ci, plusieurs indicateurs peuvent être nécessaires. A la section 3, nous vous suggérons des quelques messages qui aideraient à déterminer l'information de savoir si les engagements et les contributions de différents partenaires sont respectés et réalisés. Ces listes ne sont nullement approfondies ; elles se destinent plutôt à servir d'amorce à une discussion plus approfondie par les intervenant et autres partenaires. Chacun message peut servir à développer des indicateurs appropriés.

Une fois que les décisions ont été prises pour les indicateurs, la prochaine étape consiste à penser aux sources qui sont le plus susceptibles de rapporter l'information requise et quelles sont les méthodes les plus appropriées pour la recueillir. On peut se servir d'une gamme de méthodes traditionnelles de collecte de données des sciences sociales pour les partenariats.²⁹ Les processus de collecte des données comportent une planification soigneuse pour identifier les sources et les méthodes appropriées de collecte pour chaque source de données choisie. Les principales sources d'information qui peuvent être recueillies pour des évaluations de partenariat

²⁹ Voir par exemple: Taylor-Powell, E. and S. Steele. (1996). *Collecte de Données d'Évaluation: Une vue d'ensemble des sources et des méthodes. Développement et évaluation de programme.* Université de Wisconsin, USA. – une bonne vue d'ensemble des méthodes ayant une pertinence particulière pour l'évaluation. Voir aussi Taylor-Powell, E. and C. Hermann. (2000). *Collecte de Données d'Évaluation: Enquêtes. Développement et évaluation de programme.* Université de Wisconsin, USA, et Taylor-Powell, E. (1998). *Conception du Questionnaire : Poser des questions vers un but. Développement et évaluation de programme.* Université de Wisconsin – utile pour ses orientations de base dans la conception de questionnaires et la conduite d'enquêtes dans le contexte de l'évaluation. Tous disponibles en ligne : www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/evaldocs.html [consulté le 17 mai 06].

vous sont décrites au Tableau ci-dessous. Le choix réel des outils sera en grande partie influencé par le coût, le temps requis pour obtenir l'information, et la praticabilité de la méthode. Une attention appropriée devrait être accordée à la crédibilité des données résultantes et à la façon dont celles-ci pourraient être perçues par différents publics. L'objectif devrait être d'obtenir une preuve fiable, authentique et crédible.

Tableau 4a : Méthodes de Collecte de Données de Partenariat ³⁰

SOURCE	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Enquêtes, questionnaires ³¹	<ul style="list-style-type: none"> • Anonyme • Facile à comparer • Peu coûteux • Fournit un bon nombre de données 	<ul style="list-style-type: none"> • Impersonnel • Les mots peuvent créer un parti pris • Peut ne pas donner 'toute' l'histoire"
Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Donne une profondeur et une gamme bonnes • Permet une relation personnelle • Permet de la souplesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Prend du Temps • Difficile à analyser et à comparer • Peut être coûteux • L'enquêteur peut biaiser les réponses
Revue de la documentation	<ul style="list-style-type: none"> • Fournit des informations complètes et historiques • Aisément disponible • Peu de polarisations • N'interrompt pas les routines 	<ul style="list-style-type: none"> • Prend du Temps • L'information peut être incomplète et/ou décentrée • Inflexible • Nécessité de clarifier l'information requise
Observation	<ul style="list-style-type: none"> • Les processus de Partenariat peuvent être étés vus en action • Peut s'adapter aux événements pendant qu'ils se produisent 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficile à interpréter • L'expert peut influencer le comportement
Groupes focalises	<ul style="list-style-type: none"> • Manière rapide et fiable pour obtenir les impressions de base • Peut obtenir un grand ensemble et une profondeur d'information dans des courts délais • Fournit des informations clés sur les questions/ problèmes spécifiques du partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> • Peut ne pas être représentatif • Les voix décentrées doivent être gérées soigneusement • Exige une bonne facilitation en général • Difficile d'analyser les réponses • Peut être difficile à programmer
Etudes de cas	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir une bonne vue d'ensemble • Décrit les expériences spécifiques de partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> • Sujet au point de vue particulier de/ des auteur (s) • Long à recueillir • Souvent écrit pour des publics spécifiques

La perfection et la validité des évaluations peuvent être améliorées grâce à la **triangulation**, c'est-à-dire grâce à un mélange de sources de données/ méthodes pour recouper les résultats et s'assurer une plus grande exactitude. La triangulation se base sur la notion que chaque méthode de collecte de données a ses propres

³⁰ Adapté de McNamara, C. Vue d'ensemble des méthodes de base pour recueillir l'information www.mapnp.org/library/research/overview.htm (consulté le 3 août 2006)

³¹ Les enquêtes pourraient essayer de révéler les "faits" ou les perceptions; elles peuvent impliquer une restitution évolutive (des réponses sur une échelle, disons de 1 à 5) ou de la restitution par texte ouvert.

faiblesses et insuffisances et l'utilisation de différentes méthodes et sources d'information permettent une évaluation plus valable. Une fois que les résultats ont été recueillis, ils doivent être classés par priorité, soigneusement analysés et de manière cruciale passés en revue par ceux qui impliqués de sorte que les contributions et les conclusions puissent être vérifiées et révisées. Considérant que la restitution est importante pour assurer une exactitude et une fiabilité, il est nécessaire d'accorder une attention particulière à la question de savoir qui devrait et qui peut participer de manière réaliste à ce stade.

Aux premières heures du processus, les partenaires devraient également discuter en quoi devrait consister leur approche s'il y a des désaccords sur les résultats. Il peut y avoir des occasions où un ou plusieurs des partenaires pourraient être en désaccord avec l'assesseur, dans ce cas le travail de l'assesseur consistera à faciliter une discussion entre les partenaires autour de la façon dont les résultats sont interprétés.

Naturellement certains individus peuvent être peu disposés à donner les informations qu'ils se sentent seront divulguées, `offenseront les autres partenaires ou semblent contredire les points de vue organisationnels. Cela pose fréquemment un problème au moment de travailler avec ceux qui peuvent se sentir incapables d'être directs en raison des relations de financement ou de pouvoir. Les processus d'évaluation devraient essayer d'assurer les `différents' points de vue ou des opinions critiques que les individus pourraient être prudents à partager puissent être partagées. Pour s'assurer que les points de vue controversés peuvent être diffusés, un processus d'évaluation doit renforcer le principe de la confidentialité et de la protection de l'anonymat pour tous ceux qui le demandent. Cela peut nécessiter la signature d'un accord écrit, en adoptant les règles de Chatham House³², ou d'autres mécanismes. Un bon facilitateur devrait pouvoir extraire ces points controversés qui entravent l'efficacité du partenariat.

En rapport avec cette question de confidentialité, il peut être également intéressant d'envisager dans quelles circonstances les sous sous-groupes de partenaires pourraient tenir des réunions parallèles. On peut suggérer une règle selon laquelle les partenaires peuvent tenir des réunions parallèles quand le domaine de la discussion n'implique pas nécessairement toutes les parties, mais avec l'avertissement que leur discussion est se situe dans ce qui servirait au mieux les meilleurs intérêts du partenariat plutôt que seulement un ou deux des partenaires.

4.4. Quand conduire une évaluation ?

L'évaluation des partenariats a été convenablement décrite comme la `mesure d'une cible mobile'.³³ Les partenariats et les organisations de partenaires sont des entités évolutives qui font face à des influences internes et externes. Un défi premier consiste à s'assurer que les indicateurs convenus soient suffisamment solides pour cerner les éléments qui risquent de rester stables, tout en permettant de la souplesse simultanément pour tenir compte du changement d'approches, de perspectives et de stratégies du partenariat et des partenaires individuels. Pour aborder ceci, les partenaires sont encouragées à se référer aux résultats d'évaluation les plus récents de façon régulière pour déterminer dans quelles circonstances ont pu avoir changé. L'analyse initiale du contexte et des moteurs à participer offre une bonne situation de référence que l'on s'attendrait voir changer avec le temps. Encore, comme le suggère le **Tableau 4a**, l'objectif est de créer une conversation entre les partenaires pour permettre au partenariat de s'adapter au rythme des circonstances.

Cette conversation devrait inclure également un certain examen des résultats (positifs et négatifs) inattendus du partenariat qui pourraient justifier une révision en termes de stratégie, d'allocation de ressources, d'inclusion, etc.....

³²"Lorsqu'une réunion ou une partie de réunion se tient selon la règle de Chatham House, les participants sont libres de servir de l'information reçue, mais ni l'identité ni l'affiliation de son/ ses auteur (s), ni celles de tout autre participant ne sauraient être divulguées."

³³ El-Ansari et al. (2001) 'Collaboration et partenariats: développement de la base d'évidence' *Health and Social Care in the Community* (9) 4 p220

Le moment approprié pour évaluer un partenariat dépend d'un certain nombre de facteurs, comprenant l'objet de l'évaluation et l'étape de développement du partenariat. Les contraintes relatives à la disponibilité de temps, de financement et autres ressources pour effectuer l'évaluation signifieront également que des choix à un moment de la vie d'un partenariat où son évaluation pourrait se faire sont importants. Des calendriers différents de partenaire tels que le chronogramme de planification des activités, les échéances électorales du secteur public et les programmes de financement des donateurs peuvent prédéterminer ces plans. Pour s'assurer qu'aucun partenaire ne se sent désavantagé par les choix qui sont opérés, les différents besoins devront être exprimés de sorte à parvenir au consensus sur le moment approprié.

À l'étape initiale du développement d'un partenariat, les partenaires individuels pourraient souhaiter examiner *le potentiel* du partenariat à les aider à atteindre leurs propres objectifs organisationnels. À ce stade une évaluation de la logique du partenariat sera utile.

Pendant la consolidation et la mise en oeuvre, il peut être souhaitable de faire le suivi ou de localiser les contributions des différents partenaires, l'efficacité des processus de partenariat et le progrès accompli vers l'utilisation des ressources prévues et réaliser les résultats prévus. Ces "visites médicales" sont habituellement informelles et internes et sont entreprises à intervalles réguliers quand les revues et les rapports de progrès sont nécessaires. Typiquement cela peut se faire tous les 6-12 mois et pourrait prendre la forme d'une revue de partenariat.

Une évaluation plus profonde pourrait consister en un exercice bisannuel, quand un examen plus formel du progrès du projet par rapport aux objectifs et aux contributions est requis. Cela offre l'opportunité de réajuster les objectifs et les activités et de tenir compte de tous les changements au niveau des contraintes et des opportunités externes qui affectent le projet. Cette forme d'évaluation peut aider à préparer une ouverture future pour un partenariat (par exemple par l'identification de nouveaux partenaires, de nouvelles sources de financement, etc....) ou à créer une sortie plus résolue et plus stratégique.

4.5. Qui effectue l'évaluation ?

Alors que conduite réelle variera dans des contextes différents, la maximisation de l'opportunité offerte par une évaluation de partenariat devrait incomber à la responsabilité de chaque partenaire dans le cadre du processus d'apprentissage. La fixation de l'objet, de la direction et des espérances devrait consister en un processus de groupe qui se négocie au sein des membres du partenariat. La première décision porte sur le fait de savoir s'il faut adopter une approche interne ou externe (c'est-à-dire nous allons utiliser le personnel des organisations de partenariat ou de partenaire ou allons nous employer quelqu'un en dehors du partenariat ?). Chacune de ces options a ses avantages et ses inconvénients.

Une évaluation interne se conçoit et se mène par une équipe ou un individu ayant des relations directes avec le partenariat ou une des organisations de partenaire. En raison de ces relations, la revue pourrait commencer sur la base de cette connaissance et des relations utiles. Un inconvénient à une revue interne est qu'elle peut faire l'objet d'une polarisation et le risque que les organisations de financement extérieures et les membres de la communauté puissent *estimer* que l'équipe est partielle et que les résultats puissent ainsi perdre leur crédibilité. Que cela est important ou non dépend des principaux publics. Une autre préoccupation est que le personnel interne peut ne pas avoir les qualifications nécessaires pour conduire une évaluation valide et fiable.

Une évaluation externe se conçoit et se mène par une équipe ou un individu sans des relations directes avec le partenariat ou ses organisations de partenaire. Cela signifie que les assesseurs externes feront face habituellement à l'obstacle initial de devoir comprendre l'histoire et la complexité du partenariat. Les assesseurs externes apportent des compétences, des connaissances et du temps consacré. Les assesseurs externes peuvent également offrir un point de vue plus objectif sur le partenariat et ses activités car ils peuvent voir 'l'image plus grande' plus clairement que quelqu'un qui est associé au partenariat, et, en théorie au moins, n'aura pas de

point de vue ou attente prédéterminé. En fin de compte un assesseur externe doit être un facilitateur qualifié qui peut guider une conversation entre les partenaires ou entre les partenaires et les publics externes.³⁴

Les décisions sur la question de savoir s'il faut employer des assesseurs internes ou externes dépendront des objectifs de l'évaluation et des ressources disponibles. Un processus interne pourrait être préférable pour une visite médicale tandis qu'une évaluation externe peut être plus appropriée pour un exercice plus général. Un mélange des deux stratégies qui combine les deux perspectives est également une possibilité. Une équipe comptant des membres internes et externes peut être choisie ou un/ des assesseur(s) interne(s) peut travailler avec un consultant externe jouant le rôle d'encadreur ou un ami décisif au processus pour aider à concevoir ou faciliter l'évaluation.³⁵ Ils peuvent même être invités à faire la médiation dans le cas d'interprétations divergentes des résultats. Dans ce cas-ci le consultant peut donner des conseils ou de l'aide pour le développement d'un processus de revue participatif et/ou conduire des tâches d'évaluation particulières. Ce qui est au centre de tout choix qui se fait, cependant, c'est la nécessité de s'assurer que l'équipe et tous les membres du partenariat communiquent régulièrement et ouvertement sur les attentes, la conception et la mise en oeuvre de l'évaluation.

Tableau 4b : Liste de contrôle pour choisir un assesseur ³⁶

Assesseur Interne	Assesseur Externe
Ont ils l'expertise et les connaissances adéquates ?	Quelle est la nature et l'ampleur de leur expérience d'évaluation précédente ?
Tous les partenaires ont-ils donné leur approbation et aval pour leur rôle ? Croient-ils qu'ils seront assez 'objectifs'?	Ont-ils une grande compréhension des questions se rapportant aux objectifs et à la mission du partenariat ?
Y a il des domaines dans lesquels ils pourraient être partisans ou biaisés envers les partenaires/approches particulier ?	Sont ils familiers du contexte du partenariat et sensible aux questions de pouvoir qui pourraient l'influencer ?
Vont-ils s'associer librement et honnêtement à tous les partenaires et acteurs appropriés ?	Ont-ils été pleinement informés de la nature et de l'objectif du partenariat ?
Seront-ils contraints par des responsabilités organisationnelles ?	Les coûts sont-ils acceptables et accessibles ?
Ont-ils un temps approprié pour cet exercice ?	Peut-on contrôler leur temps et justifier ce temps ?
Peut-on leur confier 'des informations confidentielles' sur d'autres partenaires?	Sont ils capables de communiquer clairement et employer la langue de manière adéquate et avec discernement ?
Seront-ils à l'aise pour provoquer, partager et aborder les 'questions difficiles'?	Sont-ils disposés à partager et faciliter l'information et la restitution ? Peuvent ils le faire bien ?
Peuvent ils gérer la restitution de façon responsable et avec susceptibilité ?	Sont-ils capables d'arbitrer et servir d'ami critique si nécessaire?
Vont-ils partager les résultats ouvertement et de manière transparente avec tous les partenaires ?	Peuvent ils articuler le partenariat avec les connaissances, les réseaux et les sources d'information plus larges de sorte à développer davantage l'apprentissage ?

³⁴ Une telle facilitation peut au commencement impliquer d'être un conduit à travers lequel les partenaires peuvent se parler entre eux. Progressivement ce rôle devrait évoluer par lequel le facilitateur porte des messages à la disposition des partenaires abordant leur conversation entre eux.

³⁵ Voir Brinkerhoff (2002).

³⁶ Voir IRDC (2004) 'Choisir ou gérer un consultant ou une équipe d'évaluation' www.idrc.ca/uploads/user-S/115645009918Guideline.pdf

Section 5. INTERPRÉTATION ET UTILISATION DES RÉSULTATS D'ÉVALUATION

Cette section met en évidence certaines des considérations majeures dans l'interprétation et la communication de l'information d'évaluation.

5.1. Interprétation des résultats

Les chiffres et les rapports narratifs recueillis à partir d'une évaluation ne parlent pas d'eux-mêmes. Ils doivent être interprétés pour et avec les partenaires. Pour assurer une analyse équilibrée, on peut utiliser diverses méthodes et techniques.³⁷ La principale considération ici est que l'information devrait être présentée sous une forme dans laquelle les usagers prévus peuvent la digérer et la relier simplement aux questions qu'elle est supposée répondre.³⁸ Puisque la même information peut être interprétée différemment, il est utile d'examiner les différents points de vue pour voir comment l'information peut être reçue et comprise. Les opportunités de discussion autour des résultats au cours desquelles les différentes interprétations se partagent seront également nécessaires. Si elles sont entreprises efficacement, les opportunités d'apprentissage offertes par une réflexion commune sur les différentes interprétations et perspectives peuvent inciter les partenaires à remettre en cause leurs hypothèses et à rechercher des idées plus profondes de même qu'à aider à assurer l'appropriation des conclusions à travers le partenariat. Comme remarqué ci-dessus, cela vaut également la peine d'envisager l'établissement de recommandations dans le cas des désaccords entre les partenaires ou les experts en ce qui concerne les résultats. L'expert devrait avoir une crédibilité et des compétences appropriées pour faciliter cette discussion car c'est à ce niveau que les vraies opportunités pour déterminer les manières d'améliorer le partenariat peuvent être dénichées.

5.2. Communiquer les résultats

Pour le partenariat dans l'ensemble, les résultats devraient apporter une compréhension plus claire de la manière dont le partenariat peut être 1) révisé et amélioré, 2) appuyé pour la suite ou l'expansion, et 3) promu plus largement. La restitution des résultats d'un processus d'évaluation apporte des informations concrètes sur ce que le partenariat fait, la façon dont il fonctionne, et quel effet il a ou n'a pas. Cela permet aux questions d'être posées de sorte que les différents publics améliorent leur compréhension du travail de partenariat. Pour les représentants de partenaires individuels, communiquer les résultats à leurs propres organisations peut aider à justifier une participation continue au partenariat et promouvoir une plus grande adhésion institutionnelle de sa part.

³⁷ Il existe une gamme de textes utiles à ce sujet et comprenant : Neuendorf, K.A. (2002). *Livre guide d'analyse du contenu*. Londres. Sage Publication – un bon texte d'orientations sur la documentation d'analyse et autre information existante que le partenariat a recueilli. Voir également : Taylor-Powell, E. (1996) : *Analyse des données quantitatives*. Madison. Prolongation coopérative éditant, université du Wisconsin – une note courte de praticien sur analyser des données quantitatives d'une évaluation. Consultable en ligne à http://cecommerce.uwex.edu/pdfs/G3658_6.PDF [consulté 17 mai 2006] ; Taylor-Powell, E. et M. Renner. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Madison. Cooperative Extension Publishing, université du Wisconsin – une autre note succincte à l'usage du praticien pour l'analyse des données qualitatives. Consultable en ligne au : http://cecommerce.uwex.edu/pdfs/G3658_12.PDF [consulté le 17 mai 2006] ; Leahy, J. (2004). *Utilisation d'Excel pour l'analyse des questionnaires d'enquêtes*. – une note pratique sur la façon de servir de simples feuilles de calcul Excel pour analyser des données de questionnaires – excellents pour ceux qui sont peu familiers avec le logiciel statistique sophistiqué. En outre consultable en ligne au : <https://cecommerce.uwex.edu/pdfs/G3658-14.PDF>

³⁸ Voir par exemple : Minter, E. and M. Michaud. (2003) *Utilisation de graphiques pour rendre compte des résultats d'évaluation*. Madison. Cooperative Extension Publishing. Université de Wisconsin. Consultable en ligne au : www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/pdf/G3658_132.pdf

Au delà des publics immédiats et manifestes, il faudra prendre des décisions sur la mesure selon laquelle les résultats d'évaluation demeurent dans le partenariat lui-même et ce qui est acceptable de partager plus publiquement. Les principales questions suivantes peuvent aider à décider :

- Avec qui sommes-nous obligés de partager cette information ?
- Qui pourrait vouloir recevoir cette information ?
- Qui aimerions nous qu'il reçoive ces informations sur notre partenariat ?
- Qui doit apprendre de notre travail pour réussir dans le long terme ?
- Quelle information devrait aller à chaque partenaire/personne et comment ?

Cela vaut la peine d'envisager les règles cardinales suivantes de la planification de communication :

- Connaître votre public
- Savoir à quelle information chaque public s'intéresse plus et équilibrer cela avec ce que vous voulez leur faire entendre
- Être opportun
- Adapter le format de communication à chaque public

Pour s'assurer que l'information d'évaluation atteint son objectif et fait une plus grande promotion de l'apprentissage, le choix des options appropriées de présentation et de dissémination pour chacun des publics identifiés est vital. Le Tableau 5a vous présente des exemples d'options de dissémination qui peuvent servir pour différents publics. Les publics 'internes', tels que les bénéficiaires de partenariat, les représentants de partenaire et le personnel des organisations de partenaire, et des 'publics externes' tels que les groupes d'intérêt commun spéciaux (plaidoyer), les donateurs, les décideurs politiques, les médias et les membres du grand public auront différentes préférences pour le format et la présentation de cette documentation. Par exemple, "un donateur externe s'attendra à un rapport formel. Le public fera bon accueil à une histoire ayant une dimension personnelle. Les décideurs politiques aimeront des statistiques. Les partenaires potentiels voudront savoir comment les partenaires actuels ont bénéficié de leur implication." ³⁹ En même temps, un partage efficace et sur mesure des résultats à l'interne, est fondamental pour la promotion de l'adhésion institutionnelle pour le partenariat.

Cela vaut la peine de déclarer qu'une *plus grandes franchise et intégrité autour des résultats peuvent seulement aider à placer le partenariat sur une base plus honnête, en aidant à communiquer les défis que le partenariat rencontre et à gérer de ce fait les attentes autour de ce que le partenariat peut réaliser.* Cela peut nécessiter une souplesse et une magnanimité plus grandes de la part des donateurs et autres intervenants externes si le partenariat ne fonctionne pas toujours selon le plan. Cela ne peut les partenariats en général qu'à surmonter le battage médiatique général qui les a entourés en particulier en mettant l'accent sur les multi partenariats après le Sommet mondial sur le développement durable (2002, Johannesburg).

³⁹ Tennyson, R. (2004) *Toolbook de mise en Partenariat*, IBLF, Londres et GAIN, Genève, p.35.

Tableau 5a : Communication de l'Information d'Évaluation

Public	Ce qu'ils veulent savoir	Canaux de communications éventuels	Formats de communication éventuels
Représentants de Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Interprétation des résultats ➤ Progrès et acquis 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Activités spéciales pour la dissémination (par exemple ateliers, retraites) ➤ Réunions d'information 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Réunions ➤ Présentation tête à tête ➤ Projections de diapositives
Organisations Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Progrès et acquis ➤ Changements de direction de direction proposés ➤ Problèmes rencontrés 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapport formel ➤ Événements de dissémination interne 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapport formel ➤ Document d'information ➤ Projections de diapositives commentées ➤ Lettres et notes
Personnes interrogées	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Préoccupations et idées reflétés dans le rapport final 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapport formel ➤ Réunion de discussion de groupe 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapport formel ➤ Projection de diapositives ➤ Présentation tête à tête
Donateurs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Progrès et acquis, efficacité 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inviter les bailleurs de fonds à assister aux événements de dissémination d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Documents ou rapports d'information ➤ Projections de diapositives ➤ Vidéo courte ➤ Bulletin attrayant ➤ Sites Web
Communauté et autres groupes d'intérêt	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relations et acquis de Partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sommaires de données envoyés aux décideurs principaux, législateurs, etc. ➤ Communiqué de presse ciblé ➤ Affichage aux sites publics ➤ Bulletin ou dépliant spécial ➤ Article de journal 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Affiches ➤ Articles de médias ➤ Enregistrements visuels ➤ Images

5.3. Action sur les résultats

Au delà de répondre simplement aux questions d'évaluation, nous devons penser soigneusement quel partenariat et ses membres feront l'affaire en raison des idées de compréhension et de l'apprentissage qui émergent de cet exercice. Comment est-ce que l'apprentissage sera utilisé et suivi d'action par le partenariat, ses membres et autres publics plus larges ? Comme décrit plus tôt (voir la Section 3.1 relative aux moteurs organisationnels), un processus de revue devrait aider les partenaires à prendre des décisions basées sur le fait qu'ils :

- **sont satisfaits** et de fait vont demeurer dans le partenariat (ou même vont le solliciter plus) ;
- **ont de petites préoccupations** et de ce fait vont demeurer auprès du partenariat mais pourront souhaiter agir pour lever ces préoccupations;
- **sont insatisfaits** et peuvent rester auprès du partenariat mais rechercher de ce fait à renégocier les termes de leur engagement ou les objectifs et les activités du partenariat ; ou

- être complètement mécontents et rechercher ainsi des voies pour sortir du partenariat car ils ne voient pas d'intérêt à y rester.

Au delà de la mesure que les partenaires peuvent prendre en réponse aux "visites médicales " ou aux revues générales, une évaluation efficace peut constituer un outil inestimable pour l'apprentissage et le changement tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du partenariat. Le **Tableau 5b** (au verso) énumère certaines des possibilités d'apprentissage qui peuvent être tirées à ces différents niveaux et à l'action qui peut résulter de ces derniers.

Tableau 5b : Évaluation de Partenariat – Opportunités d'Apprentissage et d'Action

Niveau	Apprentissage	Action
INDIVIDUEL	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des compétences et des insuffisances de connaissance • Renforcement du rôle représentationnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Rechercher des compétences / renforcement des capacités • Rechercher des changements de rôle / responsabilité
ORGANISATIONNEL	<ul style="list-style-type: none"> • Identification de nouveau(s) ou différent(s) rôle(s) • Une plus grande conscience du partenariat • Une plus grande reconnaissance des incitations et des contributions d'autres partenaires • Justification de l'implication dans le partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre des responsabilités nouvelles/différentes • Rechercher d'autres ressources pour contribuer • Promouvoir les initiatives internes de renforcement des capacités • Renégocier le rôle/ la contribution
PARTENARIAT	<ul style="list-style-type: none"> • Une vision et une compréhension plus claires de l'objet • Nécessité d'une imputabilité améliorée • Identification des lacunes et des principaux points de 'blocage' 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des structures et des systèmes améliorés • Promouvoir une plus grande imputabilité (transparence, conformité et réponse) • Développer des plans plus innovateurs • Utiliser l'information comme situation de référence pour les futures évaluations • Renégocier les accords de partenariat • Créer des outils de l'information et de marketing
NIVEAUX PLUS GENERAUX	<ul style="list-style-type: none"> • Une compréhension et une connaissance plus profondes des partenariats • Identification des principaux défis 	<ul style="list-style-type: none"> • Produire un partage amélioré des connaissances sur les partenariats • Créer une plus grande institutionnalisation • Générer du financement pour les partenariats • Produire des impacts politiques par une nouvelle législation • Promouvoir un plus grand soutien aux approches de partenariat • Permet une analyse comparative avec les autres programmes de développement

REFLEXIONS FINALES

Le BPD est de plus en plus sollicité tant 1) pour fournir des conseils aux praticiens de partenariat sur la façon de mieux conduire des évaluations de leurs partenariats et 2) pour conduire des évaluations en tant que facilitateur neutre dans le secteur de l'eau et de l'assainissement. Alors que ce document a fait l'objet d'une longue gestation, manifestement nous ne sommes qu'au début du processus pour comprendre comment les constructions de partenariat peuvent mieux être évaluées. Nous avons essayé à travers ce document de fournir quelques conseils mais de reconnaître que nous n'avons fourni ni une méthodologie spécifique pour la conduite d'évaluations ni une référence suffisante à des outils qui peuvent servir à rendre le processus d'évaluation aussi constructif et approprié que possible. Nous souhaiterions de ce fait recevoir vos suggestions sur la façon dont nous pourrions utiliser au mieux dans la pratique notre approche évolutive dans les évaluations de partenariat, en utilisant les moteurs comme base d'analyse.

Etant donné l'importance placée sur les constructions de partenariat pour atteindre les objectifs de développement durable et le temps, l'énergie et le financement placés en ceux-ci, les praticiens sont redevables pour articuler l'efficacité de leurs partenariats avec plus de concision. Ces évaluations doivent fournir l'évidence manifeste qu'un partenariat constitue un choix plus approprié et plus valable que les moyens alternatifs comme le contrat ou une transaction, qui pourraient présenter des manières plus directes de réaliser les mêmes résultats.

Nous pensons que le processus d'évaluation de partenariat devrait être traité comme un voyage d'apprentissage en mettant l'accent sur l'amélioration constante de la capacité des partenaires à travailler ensemble efficacement. La question de moteurs du partenariat est centrale à cela. Sans une compréhension claire des incitations et des obligations pour amener les partenaires à respecter leurs engagements et contribuer à la prise de décision, il est fort peu probable qu'un partenariat se comportera efficacement et réalisera le potentiel qu'offre un travail concerté.

Section 6. POUR DE PLUS AMPLES INFORMATIONS

Brinkerhoff, J. "Assessing and improving partnership relationships and outcomes: a proposed framework."

Evaluation and Program Planning (♦ "évaluant et améliorant des rapports et des résultats de partenariat : un cadre proposé." *Planification d'évaluation et de programme* 25 (2002) : pp 215-231.

Building Partners for Development in Water and Sanitation (Formation de Partenariats dans le secteur de l'eau et de l'assainissement) – www.bpdws.org

Business Partners for Development (Partenaires en Entreprises de Développement) – Groupe de Travail sur les Ressources Naturelles – www.odi.org.uk/bpd-naturalresources

Creech, H. "Measuring while you manage : Planning, monitoring and evaluating knowledge networks (♦ "mesurant tandis que tu contrôles : Réseaux de la connaissance projetant, de surveillance et d'évaluation.") IISD (Novembre 2001) : www.iisd.org

Cullivan, D. et al., "Guidelines for Institutional Assessment Water and Wastewater Institutions." Environmental Health Project (♦ "directives pour les établissements institutionnels de l'eau et d'eau usagée d'évaluation." *Projet Environnemental De Santé - WASH Technical Report No. 37*, février 1988.

El Ansari, W. et al. "Collaboration and Partnerships : developing the evidence base." (♦ "Collaboration et Partenariats : développement de la base d'évidence. *Health and social care in the community* 9 :4 (2001) : pp 215-227.

El Ansari, W. and C.J. Phillips. "Interprofessional collaboration: a stakeholder approach to evaluation of voluntary participation in community partnerships." (♦ "Collaboration Interprofessionnelle : une approche de parties intéressées à l'évaluation de la participation volontaire dans les partenariats communautaires.") *Journal of Interprofessional Care*. 15 :4 (2001) : pp 351-368.

Suivi et Evaluation participatifs d'Eldis www.eldis.org/participation/pme/index.htm

Initiative Communautaire du Fonds social européen (FSE), Guides de Bonnes Pratiques,
www.equal.ecotec.co.uk/resources/gpg/

Gajda, R. "Utilizing Collaboration Theory to Evaluate Strategic Alliances." (♦"Utilisation de la théorie de collaboration pour évaluer les alliances stratégiques.") *American Journal of Evaluation*. 25 :1 (2004) : pp 65-77.

Hailey, J., R. James and R. Wrigley. "Rising to the Challenges : Assessing the Impacts of Organisational Capacity Building." (♦"Se mettre à la hauteur des défis : Evaluation des impacts de renforcement de capacités organisationnelles.") Intrac : Praxis Paper No. 2, février 2005.

Hurrell, S., Hussain-Khaliq, S. & Tennyson, R. The Case Study Toolkit, Partnership case studies as tools for change. The Partnering Initiative (♦Toolkit d'Etudes de cas, Etudes de cas de Partenariat comme outils pour le changement. Initiative de mise en partenariat), Londres (2005).

Institut pour l'Imputabilité et l'Ethique sociale (♦: www.accountability21.net (voir la gouvernance et l'imputabilité du Partenariat)

InterAction, Using ALPI Partenariats Monitoring and Assessment Tool (PAT) (♦Utilisation de l'Outil de suivi et d'évaluation ALPI pour les Partenariats), Non daté.

Recommandations d'Evaluation du Centre Internationales de Recherches du Développement (IDRC) (♦ www.idrc.ca/en/ev-32492-201-1-DO_TOPIC.html

Institut international pour le développement durable– www.iisd.org

Marra, M. "Knowledge partnerships for Development : what challenges for evaluation ?" (♦"Partenariats de la connaissance pour le développement : quels défis pour l'évaluation ?") *Evaluation and Program Planning* 27 (2004) pp. 151-160. www.elsevier.com/locate/

OCDE, "Evaluating the Effectiveness and Efficiency of Partnerships Involving Governments from OECD Countries." (♦"Evaluation de l'efficacité et de l'efficacé des Partenariats impliquant les gouvernements des pays de l'OCDE.") (septembre 2006) ENV/EPOC (2006)15/REV1

Centre de Ressources pour l'Évaluation de la Performance (PARC) – www.parcinfo.org/evaluation.asp

Schulz, A.J., B.A. Israel, P. Lantz. „Instrument for evaluating dimensions of group dynamics within community-based participatory research partnerships (♦Instrument pour évaluer les dimensions de dynamique de groupe dans les partenariats communautaires de recherche participative.") *Evaluation and Program Planning* 26 (2003) pp. 249-262.

Taylor-Powell, E., Rossing, B., Geran, J. (1996). "Evaluating collaboratives : Reaching the potential." (♦"Evaluation des aspects de collaboration : Réalisation du potentiel.») Madison : Cooperative Extension Publishing, Université de Wisconsin.

Initiative de mise en Partenariat www.ThePartneringInitiative.org

Évaluation du PNUD www.undp.org/eo/

Banque Mondiale, Groupe d'Evaluation Indépendante (IEG) – www.worldbank.org/oed/

Zadek, S. Au delà de la Quatrième Génération d'Évaluation. AccountAbility. 1999.

DE CE DOCUMENT

Notre public cible

Les praticiens avec lesquels le BPD travaille ont demandé maintes et maintes fois des orientations sur la façon de passer en revue et évaluer leur partenariat. Bien qu'il y ait beaucoup de conseils sur les résultats d'évaluation, les praticiens les trouvent difficiles et souvent sans conclusions véritables pour mesurer clairement dans quelle mesure les processus du partenariat ils sont engagés sont efficaces et effectifs.

L'objectif du BPD à travers ce travail est de fournir aux praticiens de partenariat des orientations assez simples à appliquer mais assez complets pour leur dire si l'effort a valu la peine ou non. Le document est conçu pour inciter les praticiens de partenariat à la discussion, en particulier autour des secteurs que les partenaires devraient convenir au départ et ensuite passer en revue régulièrement.

Alors que dans le meilleur des cas cela peu être utile pour les praticiens de partenariat eux-mêmes, il existe également une quantité croissante d'experts chargés d'évaluer la manière dont un partenariat se comporte. Encore ces évaluations ne peuvent pas être effectuées le long des lignes d'une évaluation de programme ou de projet standard car les partenariats sont des constructions différentes impliquant une plus grande interdépendance entre les partenaires. Le but est de fournir à ces experts différentes manières d'aborder la tâche qu'ils sont appelés à faire.

De la méthodologie

Une équipe pour quatre personnes a été formée pour examiner les questions autour de l'évaluation de partenariat en profondeur. L'équipe se compose d'individus ayant une expérience considérable du partenariat, mais dont les travaux peuvent se décrire principalement en termes d'analystes de partenariat et de spécialistes en eau et assainissement.

Dans le temps disponible, cette étude s'est servie de méthodologies de recherche relativement rapides comprenant :

- une revue détaillée de la littérature ;
- la tenue d'un atelier à Washington avec 20 participants pour raffiner les concepts;
- une session de deux heures au cours d'un événement international de partenariat comptant environ 50-60 professionnels expérimentés du partenariat pour passer en revue et raffiner les résultats ; et
- une circulation de ce document à l'état d'ébauche vers un petit groupe de revue par les pairs avec restitution par E-mail et le téléphone.

Le point du départ de l'équipe consistait à poser les questions suivantes :

- 1) Pourquoi évaluer les partenariats ?
- 2) Qu'est-ce qui devrait être évalué ?
- 3) Comment le partenariat devrait-il être évalué ?
- 4) Quand le partenariat devrait-il être évalué ?
- 5) Par qui le partenariat devrait-il être évalué ?

Bien que nos réponses initiales à plusieurs de ces questions suivaient le raisonnement "cela dépend du partenariat et de l'objet du partenariat," elles sont devenues sensiblement plus nuancées pendant que notre conversation progressait. La tâche n'a pas été simple et directe.

A propos des auteurs

Ken Caplan est directeur du BPD, une petite organisation à but non lucratif qui fonctionne avec et appuie les partenariats responsables entre les différents secteurs pour aider à atteindre les Objectifs du millénaire pour le développement autour de l'eau et de l'assainissement. A travers le BPD, Ken a servi une large gamme de projets et de programmes de partenariat. En 2001-2005, Ken a également servi de responsable pédagogique du Cours de troisième cycle de Partenariat Transsectoriel de l'Université de Cambridge et mentor au Programme d'Accréditation des Dépositaires de Partenariat (Course administré par l'Institut de Développement d'Outre-mer et du Forum international de dirigeants d'entreprises). Avant de s'installer au Royaume Uni en 1998, Ken a travaillé en Thaïlande et au Vietnam pendant 8 années pour des donateurs et des ONG sur des questions comprenant l'infrastructure urbaine, l'inclusion sociale, et les partenariats autour des normes de travail.

Joe Gomme a travaillé pendant vingt années dans le secteur de l'eau et de l'assainissement en Asie, en Europe, en Amérique du Sud et en Afrique. Il a mis en place et géré une gamme de projets et de programmes, dans les pays en développement et au Royaume Uni, et a passé plusieurs années à travailler pour le développement de partenariats dans le secteur de l'eau et

de l'assainissement, à tour de rôle pour les ONG, le gouvernement central et les collectivités territoriales, les opérateurs privés et les organisations communautaires. En juin 2002 il a terminé un service de trois ans comme premier représentant de WaterAid à Madagascar, où il a aidé à la construction d'un programme innovateur avec les ONG locales et les structures étatiques, portées sur l'intégration de la promotion de l'assainissement et de l'hygiène à travers des projets d'approvisionnement en eau et le développement de réseaux de groupes d'usagers communautaires. Depuis lors il a travaillé en tant que consultant indépendant, à la production de plusieurs composantes de travail à la conception, l'évaluation et évaluation d'impact de programme.

Josses Mugabi est un ingénieur civil qui compte six ans d'expérience dans la mise en valeur, la conception et la gestion de projets et programmes d'eau et d'assainissement en Afrique de l'Est, du Centre et de l'Ouest. Il a servi différentes agences internationales d'assistance et de développement au Soudan, en Sierra Leone, en RD Congo, et en Ouganda. Josses prépare actuellement des recherches de PhD au Centre de l'eau, du génie et du Développement de l'Université de Loughborough (GB). Ses principaux centres d'intérêts de recherches portent sur le domaine du comportement des consommateurs par rapport à l'utilisation de l'eau et au paiement pour les services d'eau dans les pays en développement. Josses vient également de rejoindre le Département de l'Energie et de l'Eau de la Banque mondiale en tant que spécialiste débutant de l'eau et de l'assainissement, travaillant au renforcement des capacités pour la réforme de l'AEA en milieu urbain, les partenariats publics privés s, et les activités d'appui de projet multisectorielles.

Leda Stott est un consultant indépendant qui se spécialise dans les partenariats transsectoriels et les questions de développement. Au cours des dix dernières années elle a conçu, développé et évalué des programmes de partenariat auprès d'organisations étatiques et internationales, des entreprises et des ONG d'Afrique, d'Europe et d'Amérique latine. Elle a également mené des activités de formation en compétences de mise en partenariat pour des organismes tels que le BPD, le programme EQUAL de la Commission européenne et Partners in Action (une collaboration entre l'initiative de mise en partenariat et l'Université du Personnel pour le Système des Nations Unies). Leda est rédactrice pour les questions partenariat du journal : Current Issues in Cross-Sector Collaboration (♦Questions actuelles dans la collaboration Transsectorielle et travaille comme responsable pédagogique pour le Cours de Troisième cycle de Partenariat Transsectoriel (PCCP) à l'Université de Cambridge de même qu'elle est mentor dans le programme d'Accréditation des Dépositaires de Partenariat (PBAS).

Building Partnerships for Development www.bpdws.org

2nd floor, 47-49 Durham Street
Londres SE11 5JD
Royaume-Uni

Tel : +44 (0) 20 7793 4557
Fax : +44 (0) 20 7582 4545
info@bpdws.org

Co. Registration Number 4693224
Charity Reg. Number 1107781