

## **Étape 1 : Identifier et mettre en place des processus internes**

L'identification de vos organisations partenaires potentielles peut se faire par le biais de

- La recherche documentaire et connaissance d'un sujet/domaine et des principaux acteurs
- Par l'intermédiaire des membres de l'équipe et des réseaux de partenaires existants

Lorsque vous souhaitez lancer une nouvelle campagne ou un nouveau projet dans un pays ou une région particulière, le processus de sélection nécessite de rencontrer le plus grand nombre possible d'organisations concernées afin de s'assurer que celles-ci sont au courant de votre présence, qu'il y a un achat local de la part des différentes organisations concernées, et de ne pas manquer des occasions de développer des partenariats qui n'avaient pas été envisagés auparavant.

Au moment où une organisation est sérieusement envisagée pour un partenariat, le processus pour faire avancer le partenariat peut être préparé. Ce processus comprend éventuellement la désignation d'un manager/gestionnaire du partenariat. Pour les partenariats complexes, vous pouvez envisager de mettre en place une équipe entière pour gérer les partenariats. Différents partenariats peuvent impliquer la mise en place d'équipes différentes, en fonction du type d'organisation visé par le partenariat et de l'objectif du partenariat. Le responsable du partenariat sera généralement le chef de l'équipe qui dirige un processus de développement de partenariat particulier.

## **Étape 2 : Évaluer et documenter**

Pour lancer le processus d'évaluation et de diligence raisonnable, vous pouvez d'abord procéder à une évaluation initiale, pour vous assurer que l'organisation identifiée apporterait une valeur ajoutée à votre travail et pour identifier les éventuels signaux d'alerte. Si vous décidez de poursuivre, vous pouvez procéder à une évaluation de diligence raisonnable.

### *Évaluation Initiale (ou Préliminaire)*

Une fois qu'il a été décidé qu'un partenariat vaut la peine d'être poursuivi, vous pouvez procéder à l'évaluation initiale pour recueillir des informations afin de déterminer la correspondance thématique, la correspondance géographique, la capacité organisationnelle, les antécédents, les valeurs fondamentales et la responsabilité envers les parties prenantes.

L'Évaluation Initiale peut porter sur des questions telles que

- De quel type d'expertise votre campagne/organisation a-t-elle besoin ?
- Est-il essentiel que votre partenaire potentiel partage vos valeurs ?
- Y a-t-il une correspondance géographique avec le partenaire potentiel ?
- Le partenaire potentiel produit-il des résultats solides et tangibles ?

### *Évaluation de la Diligence Raisonnante*

Si un partenaire potentiel passe par la phase précédente, vous pouvez alors procéder à une évaluation de la diligence raisonnable. Dans ce processus, vous évaluez les risques organisationnels tels que : la mauvaise gestion budgétaire ou financière ; l'impact sur la réputation ; le manque de capacité ou de ressources pour la mise en œuvre ; les antécédents

avec les donateurs ; les conflits potentiels découlant de valeurs différentes. L'évaluation de la diligence raisonnable s'applique à tous les partenaires potentiels. Il peut être important pour votre future relation de communiquer par écrit aux partenaires potentiels que vous ne partagerez pas les informations qu'ils vous ont fournies avec d'autres.

Ce processus implique la lecture des rapports annuels, des statuts ou la conduite d'un entretien avec un employé de haut niveau de l'organisation. L'évaluation de la diligence raisonnable peut comprendre des questions telles que

- Considérations éthiques et juridiques (par exemple sur les risques potentiels, la fraude, la corruption, les violations des droits de l'homme, le code de conduite)
- Effectifs (nombre d'employés à plein temps, d'employés à temps partiel et de bénévoles)
- Informations financières et juridiques (par exemple, les revenus annuels, les principaux donateurs, les déclarations financières vérifiées, le bilan de stabilité financière)
- Informations sur le programme (par exemple, antécédents dans les domaines d'intervention, démonstration de travail sur certains sujets qui peuvent être sensibles)

### **Étape 3 : Décider**

En fonction des résultats du processus de diligence raisonnable, l'équipe qui facilite le développement du partenariat fournit une recommandation formelle au membre de l'équipe de gestion concerné pour une décision d'avancer avec le partenariat.

De même, si le processus de diligence raisonnable a soulevé de légères préoccupations, la décision d'évaluer le risque du partenariat potentiel peut être discutée par la direction, qui peut discuter les préoccupations et décider du niveau de risque posé. Il convient de noter que les préoccupations majeures qui ressortent du processus de diligence raisonnable disqualiferaient un partenariat et empêcheraient de l'envisager.

### **Étape 4 : Formaliser le partenariat**

Une fois la décision prise de travailler avec un partenaire, un accord de partenariat, un Mémorandum de Compréhension (MoU) ou un contrat doit être établi. Le type de partenariat, la nature de la relation ou les exigences d'un donateur détermineront si un accord, un contrat ou un MoU est utilisé.

Quelle que soit la forme choisie, l'accord ou le contrat doit au moins comprendre les éléments suivants

- Structure de gouvernance
- Rôles, responsabilités et devoirs de toutes les parties
- Les contributions et les ressources que chaque partie apporte à la collaboration (financières, connaissances, techniques, physiques, etc.)
- Processus et moments de prise de décision.

Il est important de formaliser un partenariat le plus tôt possible pour s'assurer que les rôles et les responsabilités sont convenus et que les processus de prise de décision sont clairs. Lors de

la négociation d'un accord, les intérêts de toutes les parties doivent être "sur la table". La formalisation d'un partenariat a lieu généralement lorsque le financement d'un projet a été assuré.

### **Étape 6: Mettre fin à un partenariat**

L'achèvement ou la fin d'un partenariat peut avoir lieu pour plusieurs raisons. La situation idéale est celle où le partenariat a accompli ce qu'il avait prévu de faire, où le projet est terminé et les objectifs ont été atteints. Certains partenariats se transforment en nouveaux partenariats lorsque le financement est renouvelé ou que le financement d'un nouveau projet est assuré. La relation avec une organisation partenaire avant l'achèvement du partenariat peut être conclue, par exemple lorsque :

- L'organisation partenaire n'est pas en mesure de rendre compte correctement de ses dépenses ou de satisfaire les exigences en matière de rapports.
- Les résultats ne sont pas conformes à ce qui a été convenu et le partenaire n'est pas en mesure de les fournir.
- Il y a un changement d'orientation ou de stratégie de la part de l'organisation partenaire ou de votre campagne.