



FICHES PRATIQUES:

LES INDICATEURS DE PARTENARIAT

Evaluation de l'efficacité des approches multi-sectorielles en matière de fourniture de services

Auteurs Ken Caplan / David Jones

Rédaction Août 2001

L'évaluation de l'efficacité des partenariats entre les différents secteurs s'avère particulièrement difficile, chacun des secteurs concernés utilisant en effet sa propre série de critères. Le partenariat est en outre lié à des valeurs qualitatives telles la confiance, l'aptitude à réagir et la flexibilité, valeurs que l'on mesure plutôt intuitivement qu'objectivement.

L'élaboration et le suivi d'un ensemble d'indicateurs soigneusement sélectionnés et adaptés à des projets de partenariat spécifiques permettent d'établir de meilleures voies de communication, davantage de transparence et consolident ainsi les relations entre partenaires. La présente étude constitue une réflexion sur l'élaboration de ces indicateurs.

Importance des indicateurs

L'évaluation de la réussite et de l'échec des initiatives de partenariat local en matière de fourniture de services aux populations démunies a toujours représenté un des défis du BDP. Le partenariat ne constitue pas une fin en soi, il est formé dans des buts précis et fondé sur la reconnaissance explicite ou implicite que les partenaires obtiendront davantage de résultats en agissant ensemble. Rassembler les partenaires provenant de divers secteurs (public, privé et société civile) afin de travailler dans un but commun n'est cependant pas chose facile. Chaque secteur a en effet des modes de travail, des motivations et des objectifs très différents. C'est cette diversité qui constitue l'attrait du partenariat en premier lieu, chaque partenaire apportant quelque chose de nouveau, ses propres forces, ses faiblesses ainsi que ses ressources et

ses capacités. Il faut donc du temps afin que la confiance s'installe et se développe dans un partenariat, afin que les partenaires apprennent à parler un même langage et conviennent de buts et d'objectifs communs. Les partenariats doivent par conséquent apporter quelque chose à chacune des parties prenantes pour être durables à long terme. Cet apport doit répondre aux buts et aux objectifs propres à chacun des partenaires.

L'examen et l'évaluation jouent un rôle majeur car ils permettent aux partenaires d'évaluer l'impact du partenariat sur le terrain. Les résultats du projet doivent par ailleurs répondre aux objectifs individuels des parties prenantes comme aux buts globaux du partenariat car, si tel n'est pas le cas, l'engagement diminue et la durabilité du partenariat et du projet sont menacés. Par contre, lorsque l'examen et l'évaluation permettent aux organisations de montrer que les objectifs individuels sont atteints plus efficacement en partenariat qu'en agissant seul, l'engagement envers le partenariat au sein de ces organisations est renforcé, l'appropriation encouragée et les sceptiques convaincus.

L'élaboration d'indicateurs répondant à la fois aux buts individuels et collectifs s'avère difficile mais cependant essentielle. Si les acteurs ne sont pas persuadés de la nécessité de rassembler les données appropriées, ils ne les recueilleront alors pas efficacement. De même, les indicateurs utilisés pour évaluer l'efficacité d'un partenariat et de ses activités doivent avoir fait l'objet d'un accord préalable à la phase d'évaluation afin d'éviter tout conflit. Ils doivent également correspondre aux buts individuels de chaque acteur qui est ainsi en mesure de constater que le partenariat répond à ses besoins et donne de la valeur à son organisation.

Evaluation de l'efficacité du partenariat. Le pourquoi.

Les indicateurs évaluant les impacts d'un projet sont une chose, les indicateurs mesurant l'efficacité d'un partenariat en sont une autre.

Les premiers s'avèrent essentiels pour les raisons exposées ci-dessus et permettent aux partenaires d'évaluer leurs impacts sur le terrain. Les seconds visent par contre un but différent. Si le partenariat constitue un bon mécanisme pour exploiter les ressources des divers secteurs et renforcer les impacts d'un projet, alors des partenariats efficaces et durables maximiseront d'autant plus ces impacts. L'examen et l'évaluation du partenariat même faciliteront la construction et la gestion de partenariats effectifs et durables.

Les partenariats n'existent pas en vase clos mais sont créés et évoluent suivant leur environnement qui s'avère souvent complexe et qui change rapidement. Les partenariats sont donc de nature dynamiques; les rôles et les responsabilités évoluent au fil du temps et les structures qui déterminent les partenariats doivent refléter ces changements. Elles doivent être suffisamment flexibles pour faire face aux nouvelles dynamiques entre partenaires d'une part et, d'autre part, entre le partenariat et son contexte. L'évaluation de l'efficacité du partenariat joue un rôle important dans ce processus car elle permet aux partenaires de déterminer ce qui fonctionne bien, moins bien et de faire les ajustements nécessaires. Les partenaires seront ainsi en mesure de réduire les coûts et de maximiser les bénéfices du partenariat. L'examen et l'évaluation continus (conjugués à un feed-back adéquat) faciliteront l'évolution des structures du partenariat et permettront d'anticiper les problèmes survenant lorsque des structures rigides ne parviennent pas à prendre en compte les nouvelles conditions. Le feed-back quant à lui permettra l'ajustement des rôles et des responsabilités afin qu'ils reflètent la nouvelle situation.

Evaluation de l'efficacité du partenariat. Le Comment.

Distinguer l'évaluation de l'efficacité des partenariats de celle des impacts de projets ne constitue pas une tâche facile. Comment déterminer si un partenariat fonctionne bien ou non, si les rôles et les responsabilités sont répartis équitablement ou tirent profit des attributs des partenaires, si les structures ont été bien conçues ou au contraire ne conviennent pas aux contextes locaux et aux compétences existantes?

De nombreux indices afin d'évaluer la performance ou la robustesse de la société civile, les niveaux de corruption des gouvernements et des entreprises, l'adéquation et l'importance de la responsabilité sociale des sociétés ainsi que divers facteurs également liés

aux contextes respectifs sont en cours d'élaboration. Suite à de nombreuses demandes émanant des acteurs sur le terrain, la mise en place des moyens pour évaluer l'efficacité des partenariats est devenue un défi primordial pour le BPD Groupe Eau et Assainissement. Les partenariats, véritables organismes vivants, évoluent de jour en jour. Les méthodes employées pour en déterminer le point de référence, en évaluer les progrès par rapport à des repères pré-établis (évaluation qui sera utilisée ultérieurement pour la planification), doivent par conséquent capter ce dynamisme d'une manière ou d'une autre.

Il est relativement facile de déterminer un ensemble d'indicateurs de projets afin d'évaluer les changements quantitatifs en matière de fourniture de services et de recouvrement des coûts. Cet ensemble permet également aux divers acteurs de formuler des hypothèses sur les changements de tendance. Toutefois, le consensus sur la façon d'évaluer la performance des partenariats n'a toujours pas été atteint.

Plusieurs acteurs contestent le fait que les indicateurs de projets performants révèlent la performance d'un partenariat. D'autres pensent que ces indicateurs reflètent plus vraisemblablement la solide conception d'un projet et les conditions contextuelles propices à la réussite de ce projet. D'autres encore avancent que l'intuition constitue un outil plus influent en matière de prise de décisions pour les hauts responsables, qu'ils proviennent du secteur public, du secteur privé ou des organisations de la société civile. C'est en fait généralement l'intuition qui guide les décisionnaires en matière d'image de marque, de crédibilité (résultant souvent d'un nombre réduit de plaintes, d'opérations fonctionnant mieux, etc.) et aussi en ce qui concerne l'importance que ces derniers accordent à l'établissement d'un partenariat et à l'efficacité de leurs partenaires.

Si tel est le cas, comment expliquer le besoin de dépasser le stade intuitif? Ceci s'explique par diverses raisons. Tout d'abord, il paraît difficile de partager une intuition. De plus, par rapport à l'importance de l'appropriation institutionnel (c'est-à-dire le fait de persuader les collègues dans toute l'organisation de la valeur du partenariat), l'intuition ne constitue pas une base solide permettant d'obtenir des partenariats durables. De même, des indicateurs tangibles et concrets se révèlent indispensables à la communication entre partenaires. Si des partenaires partageant des points de vue divers et venant d'horizons différents ne peuvent se référer à un objectif et à des indicateurs de réussite ou d'échec déterminés au préalable, ils ne seront pas en mesure de résoudre leurs désaccords. L'intuition ne constitue pas non plus une base solide permettant de se prononcer sur la nécessité d'un partenariat ou d'identifier les moyens par lesquels les structures d'un

partenariat peuvent être ajustées afin de refléter les changements de contexte et l'évolution des cycles de projet. En outre, l'intuition entre peu en compte lorsqu'il s'agit de se mettre d'accord sur la façon de réagir aux changements externes ou internes.

Nelson et Zadek (2000) confirment la nécessité de disposer d'indicateurs consolidés : "les indicateurs sont utilisés afin de simplifier, d'évaluer et de diffuser les faits ou tendances complexes. Dans le cas de nouveaux partenariats

sociaux, les indicateurs visent plusieurs buts ; ils visent entre autres, à définir l'évaluation du succès, qui est à rapprocher des spécifications de la mission et des objectifs, à analyser l'efficacité et l'efficacé afin d'obtenir de meilleurs résultats, et finalement à diffuser les résultats du partenariat ainsi que, le cas échéant, le processus sous-jacent aux partenaires et aux acteurs externes". Nelson et Zadek indiquent également qu'il faut définir clairement qui utilisera l'analyse des indicateurs et à quelles fins. Comprendre à la fois quel est le but des indicateurs de partenariat et à quel public ils sont destinés, facilitera considérablement leur élaboration.

Le tableau de gauche répertorie les attentes les plus fréquemment citées en matière d'indicateurs de partenariat ainsi que leurs limites potentielles.

Les composantes clés des partenariats fructueux sont liées aux attributs qualitatifs tels que la confiance dans le partenaire, la flexibilité, etc. La section ci-dessous fournit des recommandations sur la conception des indicateurs destinés à évaluer les aspects intangibles du travail en partenariat.

Utilisation d'indicateurs afin d'évaluer les partenariats

Attentes	Limites/Observations
Les indicateurs fourniront des informations sur les points à améliorer en matière de performance	Tendance à recueillir les informations disponibles et non pas significatives
Les indicateurs justifieront le fondement du partenariat tel une analyse coûts-bénéfices des diverses transactions	Les partenariats sont un processus en constante évolution. Une analyse des coûts-bénéfices seule simplifiera trop les impacts, les contraintes et les bénéfices
Les résultats du projet fourniront une analyse de l'efficacité du partenariat	L'analyse des résultats ne prend pas en compte les nombreux facteurs contextuels au sein desquels un partenariat fonctionne
Les indicateurs de résultats de projet fournissent une analyse de la performance du partenariat	La réussite du partenariat est généralement définie différemment par les divers partenaires
Les indicateurs fournissent un feedback sur l'atteinte des objectifs	Les indicateurs sont généralement interprétés différemment selon le point de vue des divers acteurs
Les indicateurs déclenchent le dialogue	Ils risquent d'être source de conflits

Indicateurs relatif à la formation et au suivi des partenariats

Les enseignements globaux ci-dessous fournissent des éléments de réflexion en matière de formation et de suivi des partenariats dans les projets eau et assainissement. (Caplan et autres sources, 2001). Chaque point clé répertorié est suivi d'observations sur l'évaluation de l'efficacité des partenaires/partenariats. Ces points devront bien entendu être modifiés et adaptés en fonction de la situation de chaque projet et de chaque partenaire.

Importance du contexte. Chaque projet évolue dans un environnement complexe. Les pressions exercées sur les projets (débat sur la gratuité de l'eau en Afrique du Sud ou contexte culturel à La Paz-El Alto par exemple) affectent directement le partenariat, tout comme le contexte économique et politique. Plusieurs partenaires ont noté que cette pression pour produire rapidement des résultats ne permettait pas une analyse suffisante du contexte local. Parmi les facteurs pouvant favoriser la réussite du partenariat, il faut mentionner la relative stabilité de l'environnement économique (tout au moins à court terme), la forte volonté politique, celle de constituer un capital social et l'importance d'un cadre régulateur qui permette d'arbitrer les conflits potentiels entre partenaires.

Divers indicateurs permettent d'analyser l'impact du contexte sur le partenariat. Un des indicateurs qualitatifs (dans ce cas oui/non) doit indiquer si une analyse participative de la situation (dans laquelle l'ensemble des acteurs a examiné le contexte et ses ramifications), a été menée et ensuite réexaminée à intervalle régulier. A-t-on demandé à tous les principaux acteurs concernés de contribuer au projet? Existe-t-il un processus qui permette d'examiner périodiquement l'impact du contexte et l'analyse que chaque partenaire en fait? Le recueil d'informations sur qui prend les différentes décisions et dans quel domaine au sein du contexte actuel constitue un exemple d'indicateur repère.

Renforcer les compétences et combler les lacunes. Il existe dans un partenariat tri-sectoriel eau et assainissement une répartition traditionnelle des rôles : financement et expertise technique pour le secteur privé, contrôle et évaluation pour le secteur public et relations avec la communauté et les usagers pour les ONG et la société civile. L'analyse des projets-pilotes auxquels le BDP a participé permet de questionner en partie le bien-fondé de ce modèle puisqu'en pratique, certaines organisations ne remplissent pas forcément leur rôle théorique. Les ONG ont souvent contribué au financement, et la mobilisation de la communauté a souvent été effectuée par le personnel de l'organisme public ou privé. Ces exemples illustrent la nécessité d'identifier les ressources disponibles sur le terrain, de renforcer les capacités

existantes et de définir les meilleurs moyens de combler les lacunes.

Etant donné ce qui existe déjà sur le terrain et ce qui est requis, il est recommandé d'organiser les indicateurs autour du cycle de projet, c'est-à-dire autour de la planification, de la conception, de la mise en oeuvre des opérations, de la maintenance et des phases d'examen et d'évaluation. Le travail de tous les acteurs concernés a-t-il été pris en compte dans la conception du projet? Dans le cas où divers acteurs ont fourni des services similaires, a-t-on entrepris des évaluations de performance (couvrant les coûts et les bénéfices) afin de comparer l'efficacité d'un acteur sur un élément spécifique du projet par rapport à celle des autres acteurs? A-t-on identifié les rôles appropriés pour chaque partie prenante? Ces rôles sont-ils toujours adéquats suite au dernier examen des activités du partenariat?

Motivations des partenaires et conflits potentiels. Pour chaque organisation impliquée, le partenariat doit débiter par une analyse des motivations personnelles et institutionnelles, des éléments négociables, des obstacles potentiels et des points forts de l'organisation (y compris l'image de marque). A partir de cette analyse, les partenaires doivent s'efforcer de partager et de comprendre les motivations des autres organisations, les contraintes auxquelles elles doivent faire face, ainsi que leurs attentes en terme de réussite du projet. La notion de pérennité du projet peut être interprétée différemment d'une organisation à l'autre. Trop souvent, les partenaires ont aussi du mal à distinguer entre les objectifs d'une organisation et ceux de l'ensemble du secteur concerné. Les représentants du secteur public ou du secteur privé peuvent ainsi avoir tendance à amalgamer toutes les ONG, confondant leurs objectifs ou les difficultés auxquelles elles font face. Pourtant, si elles partagent l'analyse globale de la situation, les ONG possèdent différents modes d'intervention, différentes capacités et différentes motivations. De même, les ONG peuvent fusionner les différents composants du secteur privé alors que dans le domaine de l'eau et de l'assainissement, l'approche et les motivations des services chargés de la conception du projet peuvent différer nettement de celles des services chargés des opérations et de la maintenance. Enfin, les motivations et contraintes des communautés démunies doivent être prises en compte puisque l'appropriation du projet par ses bénéficiaires est essentielle à sa pérennité.

Examiner comment chaque partenaire définit la durabilité du programme devrait constituer les prémisses de l'analyse sur les motivations individuelles des partenaires. Ceci fait, il convient d'élaborer et de partager des indicateurs spécifiques reflétant la ou les définitions du succès données. Prenons par exemple le cas du secteur privé. Etant donné ses objectifs, ses indicateurs de réussite seront probablement liés

au meilleur recouvrement des coûts, à la préservation des apports (personnel, matériaux, infrastructure), à la réduction du délai de mise en oeuvre, aux technologies permettant une réduction des coûts et/ou à une réduction de la sous-traitance en matière de maintenance. En ce qui concerne le secteur public, ses buts comprendront vraisemblablement l'augmentation du nombre d'usagers desservis, l'augmentation de la scolarisation, la diminution du nombre de plaintes et du nombre de coupures ainsi qu'une baisse de l'utilisation des services de santé. Enfin, les communautés jouent aussi un rôle dans l'élaboration des indicateurs qui doivent prendre en compte leur propre perception du succès. Le fait d'associer les communautés renforcera en outre la conception du projet et facilitera l'appropriation du projet par ces communautés (Jones, 2001).¹

Une fois que les indicateurs, les objectifs et les buts individuels ont été élaborés, il est alors possible de négocier un terrain d'entente, c'est-à-dire, les buts et les objectifs mutuellement visés. Il convient alors de concevoir des indicateurs combinant les intérêts des divers partenaires. L'appropriation de ces indicateurs, c'est-à-dire, la participation à leur élaboration et l'intérêt porté à leur suivi, doit être aussi forte que possible afin d'accroître l'efficacité de l'examen, de l'évaluation et du feed-back. Le bon fonctionnement du partenariat sera en outre facilité par un accord entre les partenaires portant à la fois sur les indicateurs et les procédures d'arbitrage. Cet accord doit être convenu très tôt dans le cycle du partenariat. Les indicateurs évaluant la réussite sont encore souvent imposés aux partenaires sans dialogue approprié préalable.

Naturellement, les indicateurs ne peuvent prendre en compte toutes les motivations des partenaires. Il est en effet difficile de tenir compte de facteurs impondérables tels la peur liée à la perte d'identité redoutée par les ONG, la perte de contrôle redoutée par les fonctionnaires du secteur public et le partage de la prise de décisions pour le secteur privé. Les indicateurs ont du mal à tenir compte de notions telles que l'image publique. Néanmoins, une meilleure prise en compte du contexte, des contributions potentielles et des différentes motivations de chaque partenaire permettra de prendre les décisions en meilleure connaissance de cause.

¹ Les indicateurs élaborés par les communautés/ONG peuvent entre autres prendre en compte les moyens financiers, la participation des femmes, l'amélioration du service clientèle et de la qualité du service, les relations ONG/Communautés, la stabilité ou l'augmentation du financement des ONG et les impacts des essaimages.

Délais et contraintes de temps. Les activités de partenariat doivent s'intégrer au cycle opérationnel de chaque organisation. Les représentants du secteur public sont influencés, directement ou indirectement, par les échéances électorales. L'activité des entreprises s'inscrit pour sa part dans le contexte d'un contrat, des besoins de sa comptabilité interne ou des cycles financiers. Enfin, les ONG sont tributaires des bailleurs de fonds et de la communauté, des cycles saisonniers par exemple. Idéalement, le processus de partenariat devrait permettre aux

Perspectives à long-terme

La plupart du travail dans les projets-pilotes du BDP est de nature expérimentale et relève d'une vue à long terme. Les indicateurs doivent donc absolument intégrer une analyse à plus long terme. Les diverses parties prenantes au sein des secteurs privé et public redoutent par exemple que la participation accrue de la communauté ne provoque à court terme un déluge de plaintes et de requêtes insolubles. A plus long terme cependant, les activités appropriées en matière d'éducation et de sensibilisation menées à travers les divers groupes, et non pas uniquement dans les communautés, permettront une meilleure gestion des projets. Le nombre de plaintes va, dans un premier temps, probablement augmenter lors de la mise en place des systèmes destinés à les recevoir et pendant que les usagers prennent davantage conscience de leurs droits et des procédures. Néanmoins, l'expérience montre que ce nombre diminuera progressivement grâce à la meilleure interaction des acteurs. (Condy et autres sources, juin 2001)

acteurs de progresser vers des objectifs intermédiaires qui coïncident avec leur propre rythme, un processus qui nécessite l'atteinte d'un consensus entre partenaires. Les divers cycles opérationnels ne constituent pas la seule question liée au facteur temps. L'établissement de bases solides pour le partenariat prend également du temps. Les partenaires subissent trop souvent de lourdes pressions pour donner des résultats rapidement alors qu'ils n'ont pas bénéficié d'un temps suffisant ou n'ont pas pris le temps d'apprendre à connaître leurs homologues. Cette étape est pourtant bénéfique à long terme dans la mesure où chaque partenaire peut se familiariser avec la façon dont les autres organisations appréhendent la prise de décisions, l'affectation des ressources et la mise en œuvre des stratégies adoptées.

Les indicateurs évaluant les progrès en fonction du facteur temps risquent cependant de poser problème puisque le rallongement ou la réduction des délais sont liés au fait même de travailler en partenariat. La participation accrue de la communauté par exemple peut rallonger le

temps nécessaire à la mise en œuvre d'un projet. Par contre, une appropriation fructueuse et l'anticipation d'obstacles en accéléreront le processus. Déterminer si les objectifs intermédiaires de chaque partenaire ont été intégrés au processus ou si ces objectifs ont été atteints constitue l'indicateur essentiel lié au temps. Chaque organisation doit déterminer son propre échéancier qui sera ensuite comparé au cycle du projet et aux échéanciers des autres partenaires (Caplan et Sledmere, 2000).

Différencier les individus des institutions. Le succès du partenariat dépend sans nul doute de la personnalité des individus qui y participent. Chaque projet a besoin de défenseurs pour plaider sa cause et vanter ses mérites. L'intervention d'un défenseur du projet pourra par exemple aplanir les obstacles hiérarchiques afin de faciliter son démarrage. Ces individus ont néanmoins la capacité de réagir plus rapidement qu'une organisation, ce qui peut poser problème. La pérennité du partenariat dépendra donc de sa capacité à dépasser avec précaution mais systématiquement cet engagement personnel pour le transformer en un engagement institutionnel. Le projet ne peut en effet pas reposer sur les épaules d'une seule personne. Des mécanismes doivent également être mis en place pour prévoir le remplacement sans heurts en cas de départ de tel ou tel individu. L'appropriation du projet sera plus importante s'il existe des séminaires d'intégration, des évaluations régulières, des systèmes de roulement pour la direction du projet, etc.

Comme nous l'avons montré précédemment, les indicateurs liés aux relations institutionnelles devraient indiquer si des séminaires d'accueil destinés aux nouveaux acteurs ont eu lieu. L'accroissement de la participation des divers acteurs pourrait également constituer l'indicateur d'une forte appropriation, à condition cependant que la participation ne passe pas sans continuité d'un acteur à un autre au sein d'une même organisation (ce qui refléterait un manque d'engagement sérieux). Les indicateurs évaluant les changements en termes de descriptions de poste, de demandes de compte rendu ou autres constituent la preuve d'un fructueux travail interne d'examen et d'évaluation.

Le projet devrait idéalement être soutenu aux plus hauts niveaux hiérarchiques, bien que le travail sur le terrain soit exécuté au plus bas niveau hiérarchique adéquat dans les diverses organisations impliquées. En cas de manque d'intérêt et d'engagement des acteurs, la mise en œuvre du projet est vouée à l'échec. Les indicateurs refléteront si les responsables d'éléments donnés au sein du projet entreprennent effectivement leur travail et si les responsabilités et les rôles du partenariat sont répartis de façon adéquate entre partenaires. Il est recommandé de mettre en place des mécanismes permettant d'apprécier les attentes (et engagements) aux divers niveaux hiérarchiques de chaque organisation concernée.

Les observations suivantes fournissent une indication sur réussite du partenariat : A-t-on mis en place des forums afin d'examiner et de modifier les approches de partenariat et de projet ? Des renégociations ont-elles eu lieu ? Le projet a-t-il été réétudié afin de donner satisfaction aux divers partenaires ?

Il faudrait par ailleurs convaincre tout détracteur d'attendre les périodes appropriées d'examen pour faire part de leurs inquiétudes, bien qu'une analyse de ces inquiétudes doive être prise en compte dans l'approche de partenariat en cours.

Transformation, évolution et développement des capacités. Outre les changements occasionnés par les mouvements de personnel, d'autres facteurs obligeront les projets de partenariat à évoluer. Même si l'on n'est pas en mesure d'en identifier précisément la nature, l'idée même du changement doit être acceptée. Pour ce faire, les partenaires doivent développer la capacité du partenariat c'est-à-dire reconnaître les contributions essentielles de chaque partenaire, comprendre les difficultés auxquelles ils doivent faire face, et accepter des compromis, négocier équitablement, etc. De plus, un partenariat véritable nécessite non seulement l'existence d'une interface entre les représentants et organisations présentes mais aussi la mise en place de voies de communication effectives au sein des organisations.

Importance du feed-back

Comme nous l'avons mentionné dans la section précédente, l'examen et l'évaluation n'atteindront pas leur but sans les le feed-back adéquat. L'examen, à intervalle régulier, du contexte, des motivations des partenaires, des coûts et bénéfices doit être pris en compte dans l'approche de partenariat. L'évaluation de ces processus fournit des indications sur la flexibilité et l'efficacité avec lesquelles le partenariat pris en compte les recommandations émanant de ces examens.

Les essaimage qui se produisent lorsque le partenariat commence à fonctionner dans un domaine de projet différent, soit par la reproduction du projet initial ou par le lancement d'un projet visant un nouvel objectif, constitue un autre signe explicite de réussite. De même, le partenariat initial étant toujours en place, il arrive que l'un des partenaires établissent des relations similaires avec un autre groupe d'acteurs afin de résoudre un nouvel ensemble de problèmes, ce qui démontre que le partenaire en question est très satisfait de la première approche.

Conclusions

Evaluer l'efficacité de l'approche de partenariat plutôt que celle du projet lui-même a constitué l'objectif principal de cette étude. Les résultats de projet peuvent en effet fournir des indices sur la cohésion sociale, l'autogestion, l'amélioration de l'image de marque, ou autres facettes qui font des organisations d'efficaces partenaires. Les projets-pilotes auxquels le BDP a participé sont encore trop récents pour tirer des conclusions définitives en matière d'évaluation des impacts du partenariat sur les populations démunies d'une part et, d'autre part, sur la satisfaction des partenaires en ce qui concerne les relations au sein du partenariat. Il est bien entendu, qu'à terme, les partenariats multi-sectoriels ne seront pas nécessairement évalués en fonction de leurs impacts sur les partenaires mais en fonction de leurs impacts sur les plus pauvres et ce dans différents domaines : la santé, les revenus des ménages, l'éducation, le temps passé à collecter l'eau, le développement de l'autogestion des communautés concernées, etc.

Les indicateurs évaluant l'efficacité des partenariats ne remplaceront vraisemblablement pas l'intuition des partenaires. Toutefois, l'élaboration et le suivi d'un ensemble d'indicateurs, soigneusement et spécifiquement sélectionnés pour chaque projet de partenariat, devraient permettre d'établir de meilleures voies de communication et davantage de transparence, ce qui renforcera les relations entre partenaires. Notre expérience en matière de partenariats montre que « le modèle unique » pouvant convenir à toute situation n'existe pas. Il en va de même pour les indicateurs destinés à évaluer l'efficacité de ces partenariats : ils doivent être élaborés in situ et prendre en compte les définitions de réussite de chaque partenaire

Références

- Caplan K., Heap S., Nicol A., Plummer J., Simpson S., Weiser J. (2001) *La flexibilité : partie intégrante des projets de partenariats multisectoriels eau et assainissement*. BPD: Groupe Eau et Assainissement.
- Condy A., Thirkell A. et McAslan E. (2001). *Partenariat en matière d'éducation et de sensibilisation (Rapport principal)*. BPD: Groupe Eau et Assainissement.
- Jones D. (2001). Fiche pratique : Contrat avec les ONG. BPD: Groupe Eau et Assainissement.
- Nelson J. et Zadek S. (2000) *L'alchimie du partenariat: Les nouveaux partenariats sociaux en Europe*. Centre de Copenhague.
- USAID (web). *Le partenariat pour obtenir des résultats – Evaluation de l'impact des partenariats inter-sectoriels*