



United Nations  
Educational, Scientific and  
Cultural Organization

Organisation  
des Nations Unies  
pour l'éducation,  
la science et la culture

Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura

Организация  
Объединенных Наций по  
вопросам образования,  
науки и культуры

منظمة الأمم المتحدة  
للتربية والعلم والثقافة

联合国教育、  
科学及文化组织

## Diversité des expressions culturelles

1.EXT.IGC

Distribution limitée

CE/08/1.EXT.IGC/INF.4

Paris, le 6 mai 2008

Original : anglais

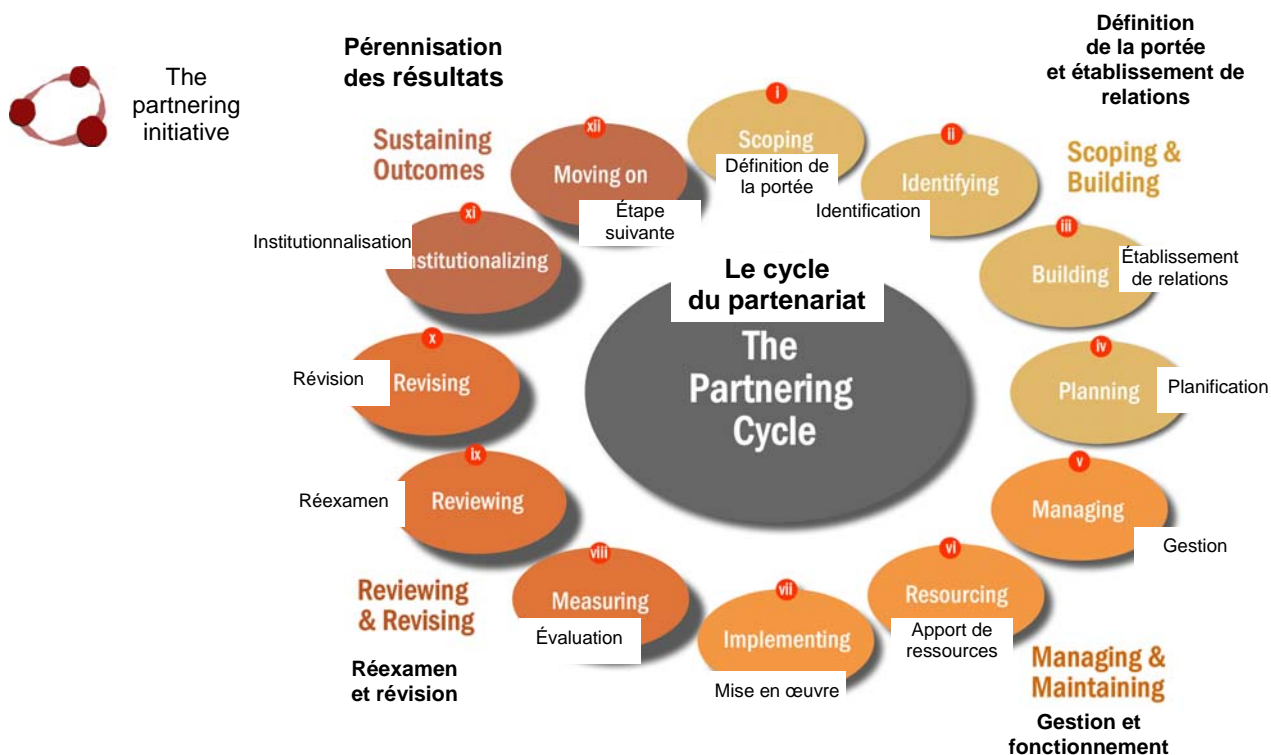
### COMITÉ INTERGOUVERNEMENTAL POUR LA PROTECTION ET LA PROMOTION DE LA DIVERSITÉ DES EXPRESSIONS CULTURELLES

Première session extraordinaire  
Paris, Siège de l'UNESCO  
24-27 juin 2008

#### DOCUMENT D'INFORMATION

#### LE PROCESSUS DE PARTENARIAT

Ce document a été élaboré grâce à la contribution de Partnering Initiative, un programme global de International Business Leaders Forum (IBLF) en coopération avec le University of Cambridge Programme for Industry. Le document indique les quatre phases principales du processus de partenariat : création et établissement de relations ; mise en œuvre, gestion et fonctionnement ; réexamen, évaluation et révision ; pérennisation des résultats. Il vise à aider les parties prenantes à développer des relations de partenariat dans les domaines couverts par la Convention.



## PHASE 1 : CREATION ET ETABLISSEMENT DE RELATIONS

### Définition de la portée - recherche préparatoire

Il est indispensable de comprendre les impératifs fondamentaux du projet, par exemple l'aspect (ou les aspects) de la chaîne de valeur sur le(s)quel(s) l'action sera axée et quel impact elle aura. Il est également important de faire participer les bénéficiaires à l'évaluation des besoins et à l'identification des buts et objectifs.

- ⇒ Déterminer la portée géographique : locale, nationale, régionale.
- ⇒ Déterminer si un partenaire international (ou plusieurs) apporterai(en)t une valeur ajoutée et pourquoi (compétences techniques par opposition à mise en œuvre dans chaque pays) afin d'identifier des partenaires motivés.
- ⇒ Recenser les groupes représentés par un large éventail de parties prenantes (carte des parties prenantes) en étudiant leurs besoins, intérêts et motivations.
- ⇒ Consulter de façon informelle certaines parties prenantes et le Secrétariat de l'UNESCO, utiliser le site Web de l'UNESCO et d'éventuels fournisseurs de ressources externes afin d'explorer les possibilités d'harmonisation avec les objectifs du projet et d'autres facteurs externes comme le calendrier ainsi que d'autres initiatives existantes ou prévues.
- ⇒ Élaborer une vision du partenariat tout en gardant une certaine souplesse, car cette vision évoluera en fonction des apports des partenaires.

### Identification des partenaires

- ⇒ Utiliser la carte des parties prenantes pour identifier des partenaires potentiels en fonction des besoins du projet tels que validés lors des recherches et consultations préparatoires.

- ⇒ Déterminer le degré d'engagement des différentes parties prenantes : groupe consultatif, groupe pilote ou partenaire actif.
- ⇒ Déterminer les catégories d'organismes partenaires susceptibles de conférer une valeur ajoutée au partenariat grâce à leurs caractéristiques, compétences, réseaux, etc. : ne pas oublier d'étudier toutes les options offertes par les contacts existants aussi bien que nouveaux.
- ⇒ Conserver cinq ou six organismes au maximum en tant que partenaires actifs ou jouant un rôle clé dans la prise de décision.
- ⇒ Établir de premiers contacts avec chaque organisme afin de comprendre sa culture de travail, sa stratégie, ses besoins et ses objectifs et d'évaluer son intérêt, son adéquation et ses capacités.
- ⇒ Inviter les partenaires à une réunion initiale et déterminer le rôle de votre organisme : partenaire, facilitateur, l'un et l'autre ?
- ⇒ Procéder à une évaluation interne simple avant d'entamer les négociations pour mieux comprendre :
  - les avantages, les objectifs souhaités, les résultats et les risques (communs et pour chaque organisme) : renforcement des capacités ; transfert de connaissances, argent ; réputation ; positionnement ; plaidoyer ; exécution d'activités essentielles et réseaux ;
  - le coût prévu et les ressources disponibles pour investir : ressources humaines, financières et techniques ; contacts ; réseaux ; produits ; services ; locaux ; transport et capacité interne ;
  - les hypothèses relatives aux autres partenaires, les projets, les délais, etc. ;
  - les opportunités et les risques : aussi bien internes que pour le projet et l'ensemble des partenaires ;

### **Établissement de relations - négociations initiales**

Au cours des négociations initiales, il est important de définir quel pouvoir de décision est détenu par chaque représentant lors de la réunion.

- ⇒ Bien explorer les points suivants :
  - les finalités communes et les objectifs partagés ainsi que les intérêts de chaque partenaire en validant ou modifiant les hypothèses ;
  - la culture de travail des autres partenaires.

Les modalités selon lesquelles ces discussions sont menées détermineront la façon dont les relations se développeront, le niveau de transparence et de confiance, la dynamique du pouvoir et, potentiellement, la réussite du projet.

- ⇒ Appliquer dès le départ les principes du partenariat (équité, transparence, mutualisation des avantages, ainsi que responsabilité et complémentarité) et établir des règles de base pour travailler ensemble, par exemple transparence quant aux objectifs à atteindre pour qu'un organisme participe.

## **Planification - Élaboration du projet et recensement des ressources**

Après être parvenus à un accord de principe (pas un accord formel) confirmant leur volonté de travailler ensemble, les partenaires peuvent entamer des discussions préliminaires sur la planification. S'il existe des points de désaccord à ce stade, il convient de décider s'ils sont essentiels et doivent être résolus immédiatement, ou si une décision à leur sujet peut être différée.

En l'absence de facilitateur, toutes les parties doivent contribuer au processus de mise en place et veiller à garantir l'équité, la transparence et la mutualisation des avantages ainsi que la possibilité pour chacun d'apporter sa contribution et d'être entendu.

- ⇒ Créer : ouvrir les discussions en évoquant un large éventail de possibilités, sans porter de jugement à leur sujet.
- ⇒ Affiner : à partir des suggestions formulées, convenir d'un programme d'activités possibles et commencer à esquisser ensemble les grandes lignes d'un projet cohérent, y compris les produits et les résultats.
- ⇒ Recenser les ressources et les engagements :
  - répertorier les ressources nécessaires (compétences, logistique, individus, installations, information, diffusion, contacts, publicité, argent, services, produits) - faire ce travail ensemble garantit une approche participative et développe les relations ;
  - trouver des moyens de se procurer les ressources voulues, tout d'abord au sein du partenariat, puis si besoin est à l'extérieur - n'exclure aucune possibilité ;
  - répartir équitablement les ressources, les rôles et les responsabilités, afin d'assurer l'équité en matière de participation.
- ⇒ Négocier les règles en matière de prise de décisions : comment celles-ci seront-elles prises et par qui (tous, certains, un comité ou une équipe spéciale), quelle sera la périodicité des réunions des partenaires, la fréquence de leurs échanges, les moyens de communication utilisés.
- ⇒ Discuter les délais de mise en œuvre ainsi que les hypothèses concernant la durée du partenariat et du projet.
- ⇒ Négocier la façon dont les contributions financières seront gérées.
- ⇒ Chercher à clarifier la formulation et la terminologie (le terme « appropriation », par exemple, se rapporte-t-il à une marque ou à la responsabilité de pérenniser les résultats ?).
- ⇒ Discuter de codes de bonne conduite :
  - convenir de règles et principes de base pour indiquer comment les partenaires souhaitent travailler ;
  - garder à l'esprit les trois principes de partenariat - l'équité, la transparence et la mutualisation des avantages - ainsi que la complémentarité et la responsabilité.
- ⇒ Accorder une attention particulière aux discussions concernant la gestion des communications et inclure les décisions correspondantes dans l'accord de partenariat.
- ⇒ Discuter les communications entre partenaires :

- s'entendre sur leur mode et leur fréquence (courrier électronique, téléphone, réunions) en tenant compte des contraintes auxquelles certains partenaires peuvent être confrontés (connexion à l'Internet, localisation) ;
  - inclure tous les principaux partenaires ;
  - se mettre d'accord sur le moment où il pourrait être approprié de partager des informations (et de quelle nature) avec d'autres parties prenantes.
- ⇒ Discuter les questions de communication avec l'extérieur et avec d'autres parties prenantes.
- ⇒ Discuter les protocoles de communication publique : modes et type d'information :
- s'accorder sur le public possible et sur la manière dont le partenariat (et le projet) sera décrit ;
  - explorer les besoins de communication externe de chaque partenaire et le délai dans lequel on s'adressera au public ;
  - se mettre d'accord sur des protocoles pour l'utilisation de matériels d'autres partenaires, comme les logos ;
  - déterminer les objectifs de la communication externe : visibilité, sensibilisation, plaidoyer, publicité, etc.
- ⇒ Une discussion sur les communications internes au sein de chaque organisme partenaire est indispensable pour assurer l'adhésion et une participation durable. Examiner :
- comment le projet sera décrit dans chaque organisme. Par exemple, comment contribue-t-il à la réalisation de ses objectifs fondamentaux ?
  - comment les réussites et les enseignements seront-ils communiqués ;
  - le concours d'autres membres du personnel sera-t-il sollicité et, dans l'affirmative, comment ;
  - comment le partenariat sera-t-il présenté aux parties prenantes de l'organisme (associations professionnelles, clients, conseil d'administration, etc.) ;
  - en quoi ce partenariat contribue-t-il à la réalisation des buts et objectifs fondamentaux de l'organisme ?

### **Fixation d'indicateurs pour le réexamen, le suivi et l'évaluation**

- ⇒ Définir les signes de succès : indicateurs et méthodes de collecte de données (comment et par qui).
- ⇒ Favoriser une culture de l'apprentissage où le réexamen du projet et du partenariat est considéré comme un moyen d'apprendre et d'améliorer le travail effectué et non comme un test à réussir. À cette fin, créer un environnement sûr pour discuter et signaler ce qui ne va pas dans le partenariat.
- ⇒ Comprendre les besoins de chaque partenaire en matière de rapports (sujet, destinataires, modalités, calendrier) et trouver un moyen de les satisfaire.

- ⇒ Essayer d'éviter de faire état pour la première fois de problèmes dans des documents officiels en en parlant avec les partenaires à mesure qu'ils se posent.
- ⇒ Suivre jusqu'au bout les engagements pris par chaque partenaire.
- ⇒ Discuter les moyens qui permettront aux partenaires de se tenir mutuellement au courant des faits nouveaux (circulation de l'information entre partenaires), marche à suivre pour se faire part des obstacles qui surgissent et trouver collectivement des solutions (le partenariat atteint-il ses objectifs ? Quel est l'obstacle ? Comment peut-il être surmonté ?)
- ⇒ Décider de la périodicité des examens de l'efficacité et de la performance du projet et du partenariat (gestion, prise de décision, autres modalités).

### **Risques et présupposés**

- ⇒ Discuter les risques et défis possibles et explorer ensemble comment le partenariat pourrait réduire ces risques.
- ⇒ Être transparent quant aux hypothèses éventuelles et identifier pour chaque partenaire tout aspect non négociable ou motif de rupture de l'accord.

### **Accords de partenariat**

La discussion des points énumérés ci-dessus prendra forcément du temps et exigera de nombreuses réunions, mais elle constituera la base de l'accord de partenariat. Aucune partie ne devrait présumer que son modèle d'accord ou son accord pro forma conviendra.

- ⇒ L'accord devra être de nature à garantir engagement, responsabilisation et souplesse.
- ⇒ L'accord doit être acceptable pour tous les partenaires.

## **PHASE 2 : MISE EN ŒUVRE, GESTION ET FONCTIONNEMENT**

Les partenariats se heurtent fréquemment à de nombreuses difficultés en Phase 2 : bien souvent, dans le cadre d'un partenariat, c'est par la pratique que l'on apprend, car les partenaires n'ont pas nécessairement collaboré auparavant ; cependant, une fois le partenariat mis en œuvre, l'action devra être gérée comme celle de tout autre projet.

### **Gestion**

- ⇒ Contrôler la validité du calendrier et des produits obtenus et faire les ajustements nécessaires.
- ⇒ Respecter les principes du partenariat et les règles fondamentales fixées ensemble.
- ⇒ Maintenir un équilibre entre la nécessité de prendre en compte les relations du partenariat, d'une part, et les impératifs de mise en œuvre des projets, d'autre part.
- ⇒ Maintenir la communication entre les partenaires et tenir des dossiers complets.

### **Apport de ressources**

- ⇒ Veiller à ce que les partenaires respectent leurs engagements en matière de ressources et, s'il y a lieu, revoir les besoins des projets.

### **Mise en œuvre**

- ⇒ Se référer aux décisions prises durant la phase de planification et veiller à ce que la mise en œuvre du partenariat soit conforme à ce qui a été convenu.

### **PHASE 3 : RÉEXAMEN, ÉVALUATION ET RÉVISION**

Les relations de collaboration entre partenaires diffèrent des relations contractuelles, ce qui influe sur la façon dont il convient de réexaminer et d'évaluer les partenariats. Ces opérations doivent s'effectuer selon des modalités participatives (reflétant l'expérience et le point de vue de tous les partenaires) et dans le cadre d'un processus continu.

#### **Évaluation**

- ⇒ Chaque partenaire aura ses propres mécanismes internes ou préférés pour le suivi et l'évaluation des projets ; cependant, les partenaires doivent toujours décider collectivement de ce qui doit être mesuré, comment, par qui et avec quelle périodicité.

#### **Réexamen**

- ⇒ En règle générale, les partenaires examineront et évalueront le partenariat à deux niveaux : collectivement (le partenariat en tant que tel) et individuellement (en tant qu'organisme partenaire).
- ⇒ Les partenaires devront aussi faire une distinction entre l'évaluation du partenariat (en tant que relation et processus destiné à parvenir à des résultats) et l'évaluation du projet (l'objet de l'action menée en partenariat).
- ⇒ Les évaluations sont une bonne occasion de bien appréhender l'histoire du partenariat, de comprendre comment il s'est développé et pourquoi, d'en tirer des enseignements et des recommandations.

Le tableau ci-après montre les aspects des partenariats à réexaminer :

**Évaluation des partenariats (Figure 1)**

ASPECT	QUOI	COMMENT
<b>Impacts du projet</b>	Réalisations et progrès accomplis en direction des objectifs	<b>Suivre les activités (en permanence)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi et résultats</li> </ul>
	Impact et pérennité des solutions/effets/produits	<b>Évaluer les activités (ce qui a été accompli)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apports, produits, effets et impact</li> </ul>
<b>Relations de partenariat et fonctionnement de celui-ci</b>	Tous les partenaires évaluent ensemble leur efficacité, leur performance et la façon dont ils travaillent en partenariat pour atteindre leurs objectifs communs	<b>Réexaminer les relations et les opérations</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de prise de décision et gouvernance</li> <li>• Rôles et responsabilités</li> <li>• Systèmes de communication</li> <li>• Relations de travail et engagement</li> <li>• Opérations et ressources financières</li> </ul>
<b>Méthodologie : Utilisation du partenariat pour parvenir à des résultats</b>	<b>Les partenaires déterminent si le partenariat constituait la meilleure approche pour atteindre l'objectif de développement ainsi que pour eux-mêmes en tant qu'organismes pris individuellement</b>	<b>Les partenaires réfléchissent à la question de savoir si les avantages pèsent plus que les investissements</b> Évaluer l'intérêt du partenariat (pour les partenaires), par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• réputation, positionnement et crédibilité</li> <li>• réseaux et contacts</li> <li>• renforcement des capacités et des structures et transfert de connaissances</li> <li>• plaidoyer</li> <li>• argent et autres ressources</li> <li>• exécution des activités essentielles.</li> </ul> Les avantages (valeur ajoutée) pour la société devraient aussi être pris en considération.  NB : Il convient de comparer ces avantages aux ressources et coûts de transaction inhérents au partenariat.

**Révision**

⇒ À la suite d'un réexamen, et à la lumière de l'expérience acquise, des décisions doivent être prises en ce qui concerne :

- la révision ou la modification du partenariat et/ou du projet ;
- la poursuite de la participation des partenaires actuels ou la nécessité de trouver de nouveaux partenaires ;
- tout nouveau projet à entreprendre pour succéder au projet actuel.



## PHASE 4 : PÉRENNITE DES RÉSULTATS

Dans la phase finale du cycle, les partenaires devront prendre des décisions concernant les étapes suivantes. Dans tous les cas, ils devraient discuter de ces étapes ultérieures ensemble, convenir des mesures à prendre afin de poursuivre l'action entreprise et définir les modalités de la communication externe à ce sujet et de la mutualisation de l'expérience acquise et des enseignements qui en sont tirés.

### Pérennisation

- ⇒ Poursuivre l'action telle qu'elle a été commencée ou prolonger le partenariat mais en en renégociant l'objet et la portée - reprendre le processus au début.

### Institutionnalisation

- ⇒ Lorsque c'est nécessaire, établir des structures et mécanismes appropriés afin de garantir un engagement et une continuité à plus long terme, en reconnaissant que cela modifiera la dynamique de la collaboration entre partenaires.

### Fin du partenariat

- ⇒ Que l'action ait été menée à bien ou que les partenaires aient été incapables de travailler ensemble, il est particulièrement important de donner des informations claires sur les enseignements tirés et l'impact de l'action menée lorsqu'il est mis fin au partenariat.
- ⇒ Tous les renseignements relatifs aux partenariats fructueux et aux meilleures pratiques doivent être communiqués à l'UNESCO qui les diffusera ensuite plus largement.

### Bibliographie

- Principes de partenariat de la Plate-forme humanitaire mondiale, 2006, approuvés en 2007.
- Typology of partnerships for sustainable development, Darian Stibbe, TPI 2008.
- The Partnering Toolbook, Ros Tennyson, The International Business Leader's Forum (IBLF), 2000.
- The Consensus Building Handbook, Consensus Building Institute.
- Digital music value chain Application, Jenis Berkas et al., Université libre d'Amsterdam.
- Dix clés pour la Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles, UNESCO.
- Keys to Successful Cultural Enterprise Development in Developing Countries, Yarri Kamara (UNESCO, 2005).
- Managing partnerships, Ros Tennyson, IBLF.
- The Brokering Guidebook, IBLF.