



COMPASS

## Questions pour guider les décisions de partenariat du projet

Ces questions sont prévues pour permettre de réfléchir au partenariat tout au long des étapes de la conception du projet et de réfléchir aux directives du [ProPack I](#) sur la sélection des partenaires, que l'on trouvera dans le Tableau 2a (points de la check-list pour l'étape « Planification de la conception de projet » du tableau). La section correspondante du tableau est notée entre parenthèses après chaque titre.

Tableau 2a : Check-list pour la collaboration et l'appui aux partenaires pendant la conception du projet

Phase de la conception du projet	Questions de collaboration et d'appui aux partenaires	Oui/Non
Planification de la conception de projet	<p><b>Déterminer qui sont les acteurs du projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Avez-vous identifié les partenaires les plus adaptés pour cette opportunité de financement et ses objectifs, selon la valeur ajoutée et la complémentarité (par ex. capacité technique, expertise sectorielle, connaissances locales, étendue, échelle, réseau, réputation) ou d'autres critères (par ex. le bailleur de fonds préfère des partenaires locaux plutôt que des ONG internationales) ?</li> <li>Avez-vous sélectionné le nombre optimal de partenaires pour cette opportunité de financement, en le justifiant clairement ?</li> <li>Avez-vous évalué l'éligibilité des partenaires pour l'opportunité de financement ?</li> </ul>	

### A. Identifier des partenaires potentiels pour le projet (Utiliser avec les questions de « Déterminer qui sont les acteurs du projet »)

Les partenariats pour les projets sont spécifiques au contexte. Dans certains cas, les partenaires de CRS dirigent et détiennent le processus de conception du projet et CRS joue un rôle d'appui. Dans d'autres cas, CRS dirige les discussions et les négociations pour sélectionner les partenaires les plus appropriés selon les capacités dont on a besoin pour le projet. Les questions ci-dessous concernent principalement ce dernier modèle :

1. Avez-vous pris en compte les [typologies des relations](#) (en anglais) de CRS et la gamme possible des partenariats dont on a besoin pour le projet ?
2. Avez-vous analysé combien de partenaires CRS peut réalistement avoir, étant donné le plafond (prévu) du budget du projet ? Pensez à tous les types de sous-récepteurs : subventions, contrats, consultants.
3. Quels partenariats, dans le pays ou coordonnés au niveau central (par ex. avec des universités, des entreprises, etc.), pourraient être utilisés ou développés pour ce projet ? Envisagez les points de vue du personnel des programmes et des opérations ainsi que d'autres parties prenantes clés extérieures à CRS.
  - Avez-vous besoin de savoir quelque-chose (et quoi ?) sur ces partenaires potentiels du projet pour prendre de bonnes décisions de partenariat ?
  - Qui est le mieux placé pour combler les manques dans les informations dont dispose CRS sur la pertinence des partenaires potentiels ?
4. Les renseignements dont on dispose sur le bailleur de fonds indiquent-ils que si CRS inclut certains partenaires dans sa candidature, cela améliorera ses chances d'obtenir l'opportunité de financement ? Pensez aux institutions dans le pays ainsi qu'aux préférences du bailleur pour des organisations locales plutôt qu'internationales ou pour des partenariats publics, privés ou universitaires.
5. Quels nouveaux partenariats pourraient être intéressants à envisager, en gardant à l'esprit les résultats de l'analyse des parties prenantes ? (Cf. [ProPack I](#), Chapitre III, Sections 2.2 et 2.3 pour des directives sur l'analyse des parties prenantes). Demandez-vous qui pourrait être intéressé par le projet, influencer le projet et avoir des relations avec d'autres partenaires/parties prenantes dans le projet.
6. Pour les grands projets : Y a-t-il une complémentarité entre CRS et une autre organisation internationale dont on pourrait tirer parti pour justifier un consortium ?
7. Y a-t-il des partenariats avec des universités ou des entreprises (y compris des entreprises en lien avec les technologies de l'information et de la communication) qui pourraient rendre la conception plus innovante et améliorer l'impact du projet ?

<p><b>Planification de la conception de projet</b></p>	<p><b>Développer les relations avec les partenaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous impliqué les partenaires dans une discussion sur les principales informations concernant l'opportunité de financement et leurs implications au cas où ils voudraient participer (par ex. conditions d'éligibilité, format du document de projet) ?</li> <li>• Avez-vous échangé sur la vision, la mission et les valeurs de chacun des partenaires (y compris CRS).</li> <li>• Pour les projets en consortium, avez-vous discuté des normes de gestion, finances et procédures administratives du cadre <i>CAFE (Cadre pour la formation de consortiums d'excellence)</i> (CRS 2008a) ?</li> <li>• Pour les projets en consortium, les partenaires se sont-ils mis d'accord sur la structure, les objectifs, les rôles et les processus du consortium ?</li> <li>• Si vous n'avez pas encore finalisé votre décision de « faire équipe » avec une organisation, est-ce qu'un accord de non divulgation a été signé ? Si la décision de faire équipe a été prise, est-ce qu'un accord d'association a été signé ? (attribution concurrentielle).</li> </ul>
--------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## B. Développer des relations avec de nouvelles organisations partenaires (Utiliser avec « Développer les relations avec les partenaires »)

Le développement de relations avec les partenaires peut toucher à des points sensibles et peut avoir des implications stratégiques. Impliquez le représentant résident et les membres de l'équipe de direction dans des conversations avec des partenaires potentiels.

1. Avez-vous indiqué clairement au partenaire potentiel quelles seront les prochaines étapes du processus de décision de partenariat de CRS ?
2. Si CRS et l'organisation partenaire potentielle ont décidé de travailler ensemble sur l'opportunité, avez-vous indiqué quels sont les prochaines étapes et le calendrier du processus de conception du projet et d'élaboration du document de projet ?

**Note:** Les réunions avec les partenaires potentiels du projet sont des occasions importantes de développer des relations, même si elles n'aboutissent pas à la décision de travailler ensemble sur une opportunité de financement. Les partenaires sont souvent approchés par d'autres organisations et partagent leurs impressions sur les bailleurs de fonds, le gouvernement ou d'autres parties prenantes. De plus, un partenaire peut ne pas correspondre à l'opportunité actuelle mais pourrait correspondre à d'autres opportunités de programmes. Assurez-vous que les participants de CRS à ces réunions avec les partenaires ont une perspective globale. Envisagez aussi d'utiliser pour ces réunions des équipes interdisciplinaires de personnel des programmes et des opérations afin de pouvoir discuter complètement des forces, des faiblesses et de l'adéquation du partenaire potentiel.

<p><b>Planification de la conception de projet</b></p>	<p><b>Discuter de la capacité des partenaires et l'étudier</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous validé les nouveaux partenaires conformément aux directives et protocoles de CRS ?</li> <li>• Avez-vous évalué les risques pour les collaborateurs A-133 potentiels ? (<i>Sub-recipient Pre-Teaming Risk Assessment for A-133 partners</i>) ?</li> <li>• Selon les conditions de l'opportunité de financement et les constatations d'évaluation initiales organisationnelles existantes (profils des partenaires, HOCAI, gestion financière du sous-récepteur, intelligence ou autres sources), avez-vous :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analysé les possibilités ou les risques liés aux capacités du partenaire pour prendre la décision de partenariat ?</li> <li>• Encouragé les partenaires à discuter de leurs points forts techniques et organisationnels ?</li> </ul> </li> </ul>
--------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## C. Évaluer les capacités des partenaires (Utiliser avec les questions de « Discuter de la capacité des partenaires et l'étudier »)

**Note:** Pour les organisations qui sont des partenaires actuels ou passés de CRS, les informations et les évaluations que l'on a déjà peuvent informer cette analyse des capacités du partenaire. Il est cependant très important de rencontrer les partenaires en personne pour discuter des capacités et mettre à jour les évaluations des capacités selon les besoins. Par exemple, un partenaire peut avoir connu des changements de direction organisationnelle ou de portefeuille de projets qui ont affecté ses capacités. La décision de CRS de nouer un partenariat doit être basée sur les informations les plus actuelles disponibles.

<p><b>Planification de la conception de projet</b></p>	<p><b>Développer les relations avec les partenaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous impliqué les partenaires dans une discussion sur les principales informations concernant l'opportunité de financement et leurs implications au cas où ils voudraient participer (par ex. conditions d'éligibilité, format du document de projet) ?</li> <li>• Avez-vous échangé sur la vision, la mission et les valeurs de chacun des partenaires (y compris CRS).</li> <li>• Pour les projets en consortium, avez-vous discuté des normes de gestion, finances et procédures administratives du cadre <i>CAFE (Cadre pour la formation de consortiums d'excellence)</i> (CRS 2008a) ?</li> <li>• Pour les projets en consortium, les partenaires se sont-ils mis d'accord sur la structure, les objectifs, les rôles et les processus du consortium ?</li> <li>• Si vous n'avez pas encore finalisé votre décision de « faire équipe » avec une organisation, est-ce qu'un accord de non divulgation a été signé ? Si la décision de faire équipe a été prise, est-ce qu'un accord d'association a été signé ? (attribution concurrentielle).</li> </ul>
--------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**D. Confirmer et gérer les dispositions de partenariat (Utiliser avec les questions de « Développer les relations avec les partenaires »)**

1. Pour les opportunités de financement concurrentielles : Avez-vous signé un accord de non divulgation (NDA) avec les organisations avec lesquelles vous avez discuté des détails du projet pour une opportunité de financement concurrentielle ? (Si nécessaire, donnez une traduction de courtoisie de la NDA dans la langue locale.)

**Note:** On utilise généralement les NDA pendant les discussions préliminaires du projet pour éviter que les informations stratégiques dont on discute ne soient divulguées à l'extérieur. On peut signer des NDA avec des personnes et des organisations, qu'elles finissent ou non par devenir partenaires du projet. Même avec une NDA signée, CRS doit faire attention au type d'informations et au niveau de détail qui seront divulgués pendant les premières conversation.

2. Pour les opportunités de financement concurrentielles : Avez-vous signé un accord de coopération avec chaque partenaire, présentant son rôle dans le projet et les attentes pour la conception du projet et l'élaboration du document de projet ?

**Note:** De nombreux partenaires considèrent l'accord de collaboration comme une formalité mais c'est un outil important pour faire savoir quelles sont les responsabilités. Discutez de la signification de chacun des points de l'accord, en particulier des processus et structures de décision pour la conception du projet, des documents que le partenaire doit préparer (déclaration de capacité, budget, etc.) et du temps qui devra être consacré à la conception du projet. Si c'est nécessaire, traduisez l'accord de coopération.

3. Pour les opportunités pour lesquelles CRS fait une planification pour l'obtention du financement : Avez-vous signé un accord de pré-collaboration pour formaliser les engagements de partenariat, avant même que la sollicitation ne soit publiée ?
4. Pour les contrats/appels à projets (RFP) : Avez-vous impliqué le siège dans le processus d'accord de collaboration ?
5. Pour les partenariats avec des universités : Avez-vous étudié et suivi les directives dans le document [Foire aux questions \(FAQ\) sur les relations avec les universités](#) (en anglais) ?
6. Pour les partenariats avec le secteur privé : Avez-vous suivi les [Directives d'IDEA sur l'analyse d'adéquation et outils d'étude des risques](#) (en anglais) ?
7. Pour un partenariat fonctionnel (cf. [typologies of relations](#) (en anglais)) : Avez-vous fait un appel d'offres concurrentiel et déterminé si le partenaire proposé répond aux critères de sélection concurrentielle ?

**Note:** La plupart des partenaires fonctionnels fournissent un produit ou un service stratégique. Si la valeur de ce service est supérieure à 1000\$, CRS doit faire un appel d'offres concurrentiel ou donner une « justification de fournisseur unique » pour sélectionner un partenaire fonctionnel en dehors d'un appel d'offres concurrentiel. Les services fournis habituellement par les partenaires fonctionnels comprennent les services liés au MEAL (plan MEAL, évaluation de base, évaluation d'impact) ; les produits/services des technologies de l'information et de la communication (comme les prestataires de services d'argent mobile) ; la formation (préparation de programmes d'enseignement ou enseignement). S'il n'y a pas de justification de fournisseur unique pour la sélection d'un partenaire fonctionnel, il y a trois options à considérer. Chacune comprend des considérations de gestion et de compétitivité, résumées ci-dessous.

### Résumé des options pour identifier des « partenaires fonctionnels » pour fournir un bien ou un service du projet

	Option	Pour	Contre
1	Faire un appel d'offres concurrentiel dans le cadre de la sélection des partenaires, avant la conception du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permet à CRS d'impliquer pleinement le partenaire dans la conception du projet et de citer le partenaire dans le document de projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peut prendre du temps à un moment où il y a beaucoup de priorités concurrentielles et des dates limites serrées.</li> <li>Il peut être difficile de préparer un cahier des charges si l'on n'a pas une conception claire du projet.</li> </ul>
2	Faire l'appel d'offres compétitif après l'accord de financement mais inviter le partenaire potentiel à <b>participer</b> aux sessions de conception du projet (après avoir signé un NDA).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permet à CRS de bénéficier de l'expertise du partenaire potentiel lors de la conception du projet.</li> <li>Permet au partenaire potentiel d'informer la conception du projet.</li> <li>Donne plus de temps pour le processus d'achats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CRS ne peut pas citer le partenaire dans le document de projet.</li> <li>Le partenaire potentiel peut investir du temps dans le processus de conception mais ne pas être finalement sélectionné pour fournir le bien ou le service (Discutez absolument de cette possibilité à l'avance avec le partenaire).</li> </ul>
3	Faire l'appel d'offres concurrentiel après l'accord de financement, mais <b>ne pas inclure</b> le partenaire potentiel dans la conception du projet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suit toutes les procédures des achats.</li> <li>Donne plus de temps pour le processus des achats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CRS ne peut pas citer le partenaire ni des produits ou services exclusifs dans le document de projet.</li> <li>CRS ne peut pas profiter des connaissances ni de l'expérience du partenaire pour informer la conception du projet.</li> </ul>

Si un achat avec un fournisseur unique se justifie, n'oubliez pas de remplir le mémo de justification de fournisseur unique avant de signer un accord de collaboration et d'impliquer le partenaire dans la conception du projet (cf. le formulaire d'autorisation de fournisseur unique dans le [Manuel des achats P2P](#)).