

Natural Resources Risk and Action Framework (NRAF): Manuel de l'utilisateur



Auteurs

Diana Cáceres (Réseau d'intégrité de l'eau)

Carmen Fernández Fernández (consultante pour le Réseau d'intégrité de l'eau)

Remerciements

Le Cadre d'action et de gestion des risques liés aux ressources naturelles (NRAF) est une série de lignes directrices et d'outils basés sur les nombreuses leçons tirées du Programme de gestion des ressources naturelles (NatuReS) et de son prédécesseur, le Programme international de gestion de l'eau (IWaSP). Entre autres avantages, le NRAF aide à clarifier et à gérer les relations entre partenaires dans le cadre d'initiatives de *stewardship*. Le cadre du NRAF est le fruit d'une expérience de mise en œuvre dans plus de 45 partenariats de *stewardship* des ressources naturelles à travers le monde.

Les lignes directrices et les outils de ce cadre ont été renforcés par l'intégration des lignes directrices en matière d'intégrité du cadre d'intégrité pour les initiatives de gestion de l'eau (Integrity Framework for Water Stewardship Initiatives). Ce cadre d'intégrité vise à renforcer les éléments de transparence, de responsabilité, de participation et de lutte contre la corruption dans les partenariats de *stewardship* afin d'améliorer leurs performances.

Natural Resources
Stewardship Programme
Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
c/o Deutsche Gesellschaft für
internationale Zusammenarbeit
(GIZ) GmbH
65760 Eschborn
Allemagne

Contact
Natural Resources Stewardship
Programme
E naturalresourcesstewardship@giz.de
I <https://nature-stewardship.org/>
T NatuReS_global

WIN e.V. - Association du réseau
d'intégrité de l'eau
Alt Moabit 91b
10559 Berlin
Allemagne
www.waterintegritynetwork.net





Table des matières

| | |
|--|----|
| Liste des abréviations | 7 |
| Préface | 8 |
| I. Comment utiliser ce manuel | 9 |
| II. Introduction générale à la gestion des ressources naturelles | 12 |
| Menaces et risques pour la gestion des ressources naturelles | 13 |
| Les menaces qui pèsent sur les ressources naturelles constituent des risques pour toutes les parties prenantes | 14 |
| Qu'est-ce que la gestion des ressources naturelles ? | 15 |
| Action collective pour la gestion des ressources naturelles | 16 |
| Dans quels cas les partenariats de <i>stewardship</i> ont-ils un sens ? | 17 |
| III. Le cadre d'action et de risque pour les ressources naturelles | 18 |
| Qu'est-ce que c'est ? | 19 |
| Processus du NRAF | 19 |
| IV. Éléments à prendre en compte pour lancer et gérer un partenariat de <i>stewardship</i> | 21 |
| V. Le cadre et ses phases | 23 |
| Phase 1 : Préparation | 24 |
| Objectif | 24 |
| Éléments de la phase | 24 |
| Comment obtenir les éléments ? | 25 |
| 1. Identifier les parties prenantes et les marchés | 25 |
| 2. Partager les problèmes et reconnaître les intérêts | 25 |
| 3. Préparer la feuille de route | 26 |
| Liste de contrôle des questions clés sur la transition | 26 |
| Étude de cas | 27 |
| Aperçu de la phase 1 : préparation | 28 |
| Phase 2 : Évaluer | 30 |
| Objectif | 30 |
| Éléments de la phase : | 30 |
| Comment obtenir les éléments ? | 31 |
| 1. Évaluer les risques et les opportunités | 31 |
| 2. Déterminer les coûts et les avantages de scénarios d'intervention ou d'actions spécifiques | 31 |
| 3. Façonner le partenariat | 31 |
| Liste de contrôle des questions clés sur la transition | 32 |
| Étude de cas | 32 |
| Aperçu de la phase 2 : évaluation | 34 |

| | |
|--|-----|
| Phase 3 : Engager | 36 |
| l'objectif | 36 |
| Éléments de la phase | 36 |
| Comment obtenir les éléments ? | 37 |
| 1. Élaborer une analyse de rentabilité | 37 |
| 2. Élaborer des modes de prestation | 37 |
| 3. Obtenir l'engagement des | 38 |
| acteurs Liste de contrôle des questions | 38 |
| clés de la transition | 38 |
| Étude de cas | 40 |
| Aperçu de la phase 3 : s'engager | 42 |
| Phase 4 : agir | 42 |
| Objectif | 42 |
| Éléments de la phase | 42 |
| Comment obtenir les éléments ? | 42 |
| 1. Responsabiliser et conseiller les acteurs | 43 |
| 2. Coordonner et gérer la mise en œuvre | 43 |
| 3. Suivi des progrès Liste | 43 |
| de contrôle des questions clés | 44 |
| sur la transition Étude de cas | 45 |
| Vue d'ensemble de la phase 4 : | 47 |
| agir | 47 |
| Phase 5 : échelle et sortie | 47 |
| Objectif | 47 |
| Éléments de la phase | 47 |
| Comment obtenir les éléments ? | 48 |
| 1. Évaluer l'impact et les enseignements | 48 |
| 2. Veiller à ce que l'impact soit durable | 48 |
| 3. Retrait progressif ou | 49 |
| transfert Liste de contrôle des | 50 |
| questions clés relatives à la | |
| transition Étude de cas | 52 |
| Vue d'ensemble de la phase 5 : échelle et sortie | 231 |
| VI. Outils | 235 |
| VII. Glossaire | |
| VIII. Références | |

Liste des abréviations

| | |
|---------|--|
| BMZ | Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement |
| FCDO | UK Foreign Commonwealth and Development Office |
| GIZ | Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit |
| IWaSP | International Water <i>Stewardship</i> Programme (Programme international de gestion de l'eau) |
| NatuReS | Natural Resources <i>Stewardship</i> Programme |
| NGO | Organisation non gouvernementale |
| NRAF | Cadre d'action et de gestion des risques liés aux ressources naturelles |
| PPTP | Présentation PowerPoint |
| WIN | Réseau d'intégrité de l'eau (WIN Water Integrity Network) |

Préface

Avec le soutien financier du ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ), de l'Union européenne (UE) et du Foreign, Commonwealth and Development Office (FCDO) du Royaume-Uni, le Programme de gestion des ressources naturelles (NatuReS) de la GIZ et le Réseau d'intégrité de l'eau (WIN) ont le plaisir de présenter ce manuel et ce guide de présentation du Cadre d'action et de gestion des risques liés aux ressources naturelles (NRAF).

Ce guide a été élaboré à l'intention des personnes qui participent à la mise en place de partenariats pour *stewardship* des ressources naturelles ou qui souhaitent le faire. Il vise à leur fournir un processus de soutien, le NRAF, et explique comment lancer, concevoir et accompagner de manière optimale des partenariats multipartites jusqu'à ce qu'ils soient autosuffisants.

NatuReS s'inscrit dans la continuité du Programme international de gestion de l'eau (IWaSP), actif de 2013 à 2019 et financé par le ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement (BMZ) et le ministère britannique des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement (FCDO). NatuReS est mis en œuvre par la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), qui est un partenaire de confiance au sein de la communauté internationale des praticiens de *stewardship*.

Le réseau d'intégrité de l'eau (WIN) est une ONG qui soutient et connecte un réseau ouvert d'information sur l'eau, un réseau d'individus, d'organisations et de gouvernements partenaires promouvant l'intégrité de l'eau afin de réduire la corruption et d'améliorer les performances du secteur de l'eau dans le monde entier. WIN étudie l'impact de la corruption et du manque d'intégrité dans le secteur de l'eau et plaide en faveur de l'intégrité en tant que condition essentielle à la réalisation du programme de développement mondial.

I. Comment utiliser ce manuel



Le cadre d'action et de gestion des risques liés aux ressources naturelles (NRAF) est une approche holistique visant à traiter les risques partagés liés aux ressources naturelles de manière participative. Il s'agit d'une série d'étapes facilitées, de mesures de développement des compétences et d'outils adaptés, prévus pour l'ensemble du cycle de vie d'un partenariat. Ce guide s'adresse aux personnes impliquées ou intéressées par le lancement ou le renforcement de partenariats de gestion des ressources naturelles. Les premières sections du manuel (II et III) présentent et expliquent les concepts pertinents pour les partenariats de gestion intersectorielle. Il est conseillé à l'utilisateur du NRAF de se familiariser avec ces concepts avant de se plonger dans l'établissement et la mise en œuvre des partenariats.

La section IV présente une série de considérations telles que les critères et les rôles qui doivent être présents afin de lancer et de mettre en œuvre un partenariat de *stewardship* multipartite.

La section V introduit le NRAF, présente son objectif et décrit son processus et ses composantes. La figure 4 présente les cinq phases et leurs éléments. La section présente ensuite une ventilation détaillée de chaque phase du NRAF. Cette décomposition est structurée comme suit :

- Nom de la phase
 - Objectif de chaque phase
- Éléments de chaque phase
 - Objectifs de chaque élément
- Comment obtenir les éléments
 - Éléments
 - Comment faire : il s'agit d'une série d'actions nécessaires pour réaliser l'élément.
 - Outils : chaque point clé du mode d'emploi est lié à un outil avec des modèles, pour aider à décomposer et à franchir les étapes.
- Liste de contrôle des questions clés relatives à la transition : ces questions sont conçues comme une liste de contrôle destinée à vous aider à déterminer si vous êtes prêt à passer à la phase suivante.
- Étude de cas
- Vue d'ensemble de la phase : Un tableau décrivant toutes les composantes de la phase et leurs relations mutuelles.
 - autre

En parcourant la structure de chacune des cinq phases, il est recommandé de se familiariser d'abord avec l'objectif de chaque phase, ses éléments et les objectifs des éléments.

Ensuite, vous pouvez vous plonger dans la section "Comment atteindre les éléments", qui fournit une explication et une ventilation des étapes nécessaires. Chaque point clé est lié à un outil. En parcourant chaque point clé, il est recommandé de se référer à l'outil (section VI de ce manuel) pour obtenir un aperçu pratique de la manière dont il peut être mis en œuvre. Veuillez noter que chaque outil contient une fiche d'information (fiche d'information) qui explique en détail l'objectif de l'outil, ainsi que les différentes étapes nécessaires à son développement et à son utilisation. Chaque outil est également accompagné d'un modèle pour faciliter la mise en œuvre et la documentation.

En parcourant la section des outils, vous constaterez que certains outils sont indiqués comme "indispensables" et d'autres comme "bons à avoir". Ces indications ont été attribuées sur la base de l'expérience. Essayez de mettre pleinement en œuvre les outils "indispensables" afin de réussir les points clés qui constituent les éléments et qui, en fin de compte, mènent à la réussite de chaque phase. Au fil des phases, vous remarquerez peut-être que certains outils sont répétés dans différentes phases, parce qu'ils devront être adaptés à la phase en question. Des indications spécifiques sur ce qui doit être mis à jour sont fournies dans la sous-section "Comment faire", veuillez y prêter attention.

La section IV présente également une liste de questions dans une sous-section intitulée "Liste de contrôle des questions clés relatives à la transition". Cette liste de contrôle est destinée à vous aider à décider si vous êtes prêt à passer à la phase suivante. Vous êtes invité à passer en revue chacune des questions et à y répondre par oui ou par non. Si vous répondez par oui, cela signifie que vous avez franchi cette étape avec succès et que vous pouvez passer à la suivante. Si votre réponse est "non" ou "moyen", vous êtes invité à revenir à l'outil lié à cette question et à examiner si vous devez mettre en œuvre cet outil ou simplement renforcer certains aspects. Vous pouvez obtenir une vue d'ensemble des questions liées à chaque outil dans la "Vue d'ensemble de la phase" de chaque phase.

Chaque phase contient une étude de cas. Celles-ci sont toutes basées sur des exemples réels du programme international de gestion de l'eau et visent à mettre en évidence les enseignements tirés. Elles sont utiles pour comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

Un tableau récapitulatif des aspects les plus importants d'une phase est disponible à la fin de la description de chaque phase. Il peut être utile de le garder à portée de main pour s'y référer facilement.

Veillez noter que les orientations du cadre ne sont ni linéaires ni absolues, car des éléments de certaines phases peuvent se produire simultanément, tandis que d'autres phases peuvent devoir être réexaminées. Le fait d'être conscient de ce processus et de le suivre de manière sélective augmentera la probabilité d'obtenir des résultats favorables.

II. Introduction générale au *stewardship* des ressources naturelles



Dans ce cadre, les ressources naturelles sont considérées comme des matériaux présents dans la nature, qui ont une valeur inhérente basée sur leur utilisation pour soutenir les moyens de subsistance des individus, la vie de la communauté et les activités économiques.

La santé et la disponibilité des ressources naturelles dépendent fortement des actions entreprises par les êtres humains. En général, plusieurs activités économiques ou de développement peuvent avoir lieu dans une zone géographique donnée. Cependant, il arrive que la planification ne tienne pas compte de l'interconnexion de ces activités et donc de la manière dont l'une d'entre elles peut avoir une incidence positive ou négative sur l'autre. Par exemple, des actions en amont peuvent avoir une incidence considérable sur la qualité et la disponibilité de l'eau nécessaire à l'industrie dans une zone économique, et les actions menées dans cette zone économique influenceront à leur tour la qualité de l'air et de l'eau disponibles pour les besoins de la ville. La compréhension de la dynamique des ressources naturelles et de l'environnement interconnecté est essentielle pour façonner la planification et le développement urbains, ainsi que pour sélectionner le plan d'action approprié. (T.Hanson, D'Alessandro, & Francis, 2014)

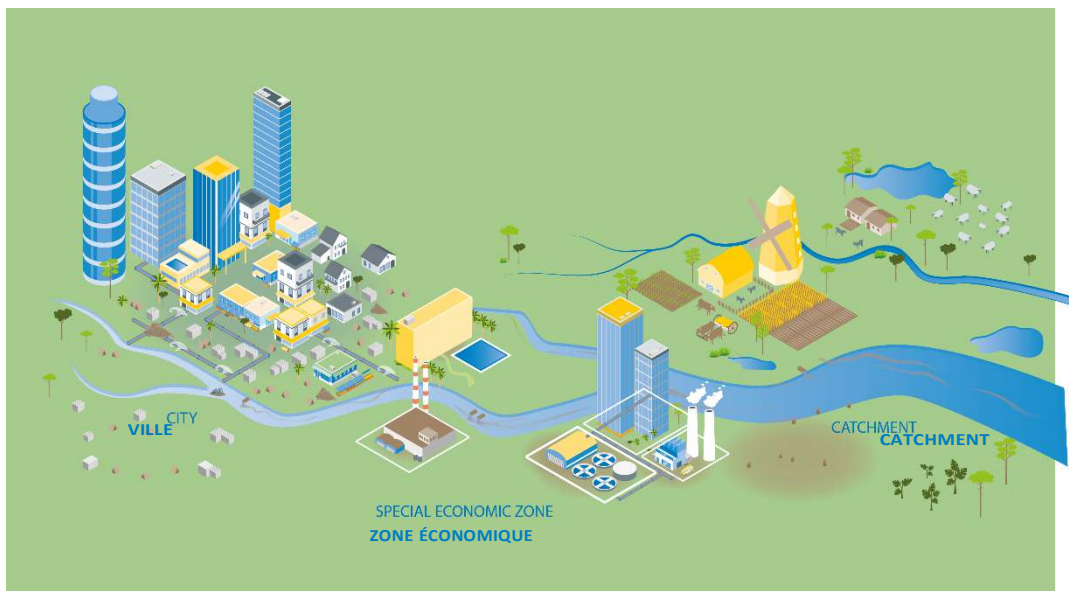


Figure 1 : Interconnexion du développement humain au sein d'un périmètre géographique

Menaces et risques pour la gestion des ressources naturelles

"Les modes de production et de consommation non durables, les tendances et les inégalités, combinés à l'augmentation de l'utilisation des ressources due à la croissance démographique, mettent en péril la santé de la planète, nécessaire pour parvenir à un développement durable. Ces tendances entraînent une détérioration de la santé de la planète à un rythme sans précédent, avec des conséquences de plus en plus graves, en particulier pour les populations et les régions les plus pauvres". (Global Environmental Outlook 6 (GEO-6))

Les ressources naturelles sont des atouts essentiels pour le développement social et économique. Cependant, la croissance économique et démographique non durable, associée à des systèmes de gestion inadéquats, a entraîné une augmentation des menaces pesant sur les ressources naturelles, ce qui, à son tour, a provoqué une augmentation des effets négatifs pour les communautés, les gouvernements et les entreprises. Ces menaces peuvent influencer les bassins versants, les villes, les zones économiques et avoir un impact sur le développement économique vert. (Rammel, Stagl, & Wilfing, 2007)

Une menace est tout ce qui peut exploiter une vulnérabilité, intentionnellement ou accidentellement, et obtenir, endommager ou détruire un bien². Sur la base de cette définition, NatuReS définit les menaces pesant sur les ressources naturelles comme tout élément susceptible de détruire ou d'épuiser les ressources naturelles. Les menaces liées aux ressources naturelles affectent les ressources naturelles de telle sorte qu'elles peuvent entraîner des risques pour la croissance future des entreprises, des communautés et des gouvernements.

La figure 2 ci-dessous présente des exemples de menaces pesant sur les ressources naturelles.

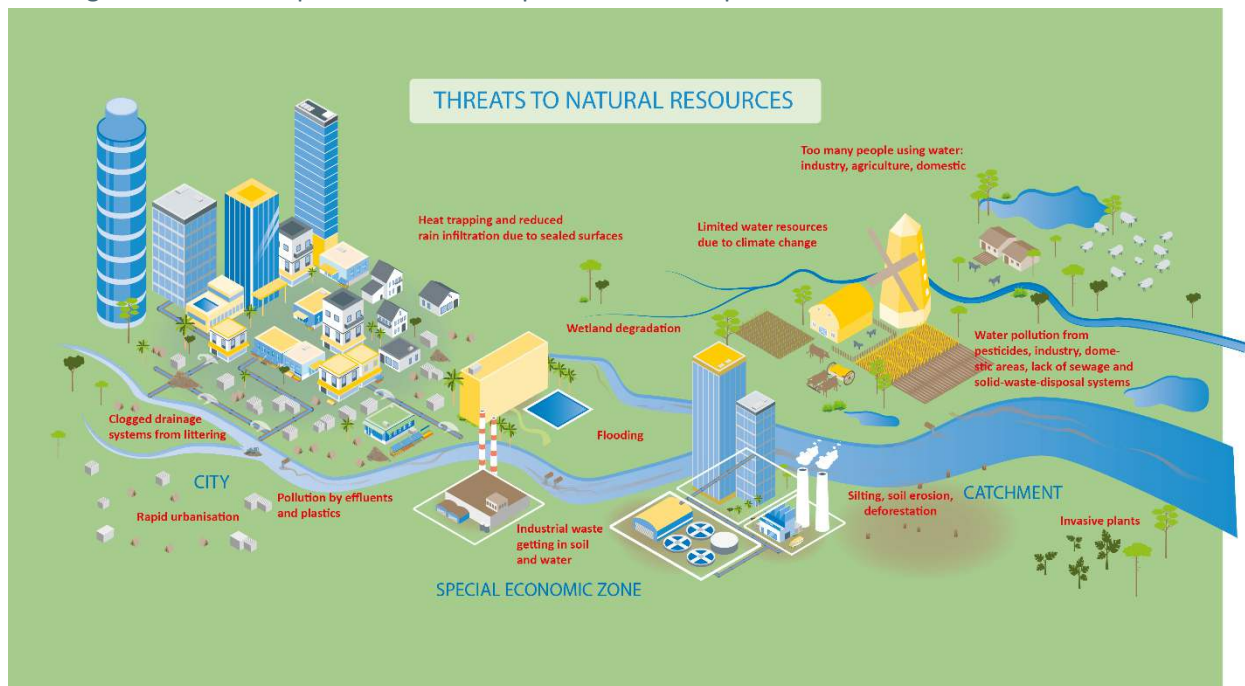


Figure 2 : Menaces pesant sur les ressources naturelles

Les menaces qui pèsent sur les ressources naturelles constituent des risques pour toutes les parties prenantes

Un risque est considéré comme une fonction des dommages et de la probabilité d'un événement ou d'une situation préjudiciable.³ Il peut être considéré comme une menace combinée au degré d'exposition d'une organisation, à sa vulnérabilité et à sa capacité à y faire face. NatuReS définit les **risques liés aux ressources naturelles** comme des éléments qui mettent en péril le maintien des moyens de subsistance individuels, de la vie communautaire ou des activités économiques. Les risques liés aux ressources naturelles sont causés par les menaces qui pèsent sur les ressources naturelles.

Les risques liés aux ressources naturelles des entreprises peuvent être classés en trois catégories :

- **Risques physiques** : ils sont liés à la quantité de ressources disponibles (rareté) et à leur qualité (pollution) pour les opérations commerciales et les chaînes d'approvisionnement.
- **Risque de réputation** : il se manifeste généralement par des tensions et des conflits autour des ressources locales.
- **Risque réglementaire** : il peut se manifester par des licences d'exploitation, des droits d'eau, l'allocation etc.

Une menace pesant sur les ressources naturelles peut affecter différemment les secteurs (privé, public, société civile), ce qui entraîne des risques différents pour chacun d'entre eux. Dans le cadre de la gestion des ressources naturelles, divers risques sont pris en compte, tels que la pollution de l'eau et du sol due aux déchets ou aux eaux usées, la pénurie d'eau due à une utilisation intensive ou au changement climatique, la perte d'écosystèmes et de biodiversité, les risques liés au climat (inondations, sécheresses). Voici quelques exemples :

Les inondations, une menace qui entraîne des risques : Lorsque des inondations se produisent dans les principaux quartiers d'affaires en raison de fortes précipitations, d'une infrastructure de drainage insuffisante ou de canaux d'évacuation obstrués, les clients et les travailleurs ne peuvent pas accéder à la zone. Ces travailleurs (société civile) risquent alors de voir leurs revenus diminuer, car ils ne pourront peut-être pas effectuer leurs heures de travail. (Douglas, et al., 2008)

Les inondations peuvent également endommager les biens des entreprises. Cela pose le risque de perte de revenus pour les entreprises (secteur privé). (Asumudi-Sarkodie, Rufangura, Jayaweera, & P.C, 2015). Les inondations présentent également un risque de maladie pour la population (société civile) et les travailleurs (entreprises). (Caroll, Balogh, Morbey, & Araoz, 2010)

La dégradation des zones humides est une menace qui entraîne des risques : Les zones humides contiennent, stockent et purifient de grandes quantités d'eau, elles ralentissent les crues rapides et retiennent l'eau précieuse qui sera libérée lentement pendant les périodes de sécheresse (Romanowski, 2009). Les zones humides constituent une réserve d'eau propre tout au long de l'année pour l'usage domestique, l'agriculture et l'élevage. L'empiètement et la dégradation des zones humides dus au développement (par exemple l'urbanisation, les établissements informels, l'agriculture et l'industrialisation) affectent leur capacité à purifier l'eau, laissant les communautés aux prises avec de l'eau polluée. Elle affecte également leur capacité à stocker l'eau pour les périodes de sécheresse, menaçant ainsi l'approvisionnement en eau (Nyakaana, Sengendo, & Lwasa, 2007). L'autorité mandatée (secteur public) risque ainsi de voir sa capacité à assurer la prestation de services compromise et les communautés et les entreprises risquent également de souffrir d'une pénurie d'eau.

Le tableau 2 ci-dessous présente quelques exemples de risques liés aux ressources naturelles auxquels peuvent être confrontés le secteur public, le secteur privé et la société civile.

| Risques pour le secteur public | Risques pour le secteur privé | Risques pour la société civile |
|--|--|--|
| Défis à relever pour assurer la prestation de services | Des coûts plus élevés en raison de la rareté des ressources | Perte de revenus due à la surexploitation des ressources naturelles |
| Pression des communautés et du secteur privé | Mesures réglementaires Pression des communautés et de la société en général | Exposition à des maladies dues à des sources d'eau polluées Pénurie d'eau |

Tableau 2 : Exemples de risques liés aux ressources naturelles pour différents secteurs

Qu'est-ce que la gestion des ressources naturelles ?

NatuReS définit la **gestion des ressources naturelles** comme un concept dans lequel tous les utilisateurs des ressources naturelles assument la responsabilité de leur impact sur les ressources partagées et travaillent ensemble pour garantir que ces ressources sont gérées de manière durable. Ce concept de gestion est basé sur la compréhension du fait que ces défis liés aux ressources ne peuvent pas être résolus par des organisations individuelles, mais doivent être abordés par le biais d'une action concertée et collaborative.

GIZ-NatuReS utilise son expertise, ses outils et ses approches éprouvés pour conseiller et soutenir tous les groupes d'acteurs - publics, privés et de la société civile - afin de collaborer plus efficacement dans la gestion des risques liés aux ressources naturelles vitales, telles que l'eau, le sol ou les forêts, pour ouvrir la voie à une croissance économique plus durable sur le plan social et environnemental, tout en renforçant simultanément la gouvernance participative.

En fin de compte, l'intendance permet d'utiliser et de traiter les ressources naturelles de manière **socialement équitable, écologiquement durable et économiquement bénéfique.**

Action collective pour la gestion des ressources naturelles

Les problèmes qui affectent la durabilité des ressources naturelles sont souvent complexes et se situent à plusieurs niveaux. Si l'on veut s'attaquer aux causes profondes et trouver une solution durable, la collaboration entre les différents acteurs et entre les secteurs est essentielle. L'établissement de partenariats de gestion des ressources naturelles est une approche d'action collective fondée sur l'idée que ceux qui dépendent des mêmes ressources naturelles peuvent en bénéficier si tous les acteurs travaillent ensemble à la protection de ces ressources partagées.

La gestion des ressources naturelles part du principe que tous les acteurs jouent un rôle essentiel dans l'utilisation et la gestion durables des ressources naturelles, car les entreprises, les gouvernements et la société civile ne peuvent à eux seuls faire face aux menaces environnementales complexes et partagées. Les partenariats de gestion des ressources naturelles sont des engagements coordonnés entre les parties intéressées pour relever des défis spécifiques liés aux ressources naturelles partagées ; ils impliquent généralement une action collective structurée, une prise de décision conjointe et une mise en œuvre conjointe.

L'action collective se définit comme une action conjointe visant à atteindre un objectif commun. Différents acteurs sectoriels peuvent influencer l'ampleur des menaces pesant sur les ressources naturelles, parfois sans en être conscients. Les partenariats de gestion offrent la possibilité à ces différents acteurs de travailler ensemble pour comprendre et atténuer leurs menaces communes.

Afin d'atténuer avec succès les menaces liées aux ressources naturelles et d'atteindre un objectif commun, les partenariats de gestion visent à mobiliser les capacités et les mandats des différents acteurs, ce qui permet de prendre des mesures beaucoup plus efficaces.

Il est extrêmement important que les partenariats de gestion ne se contentent pas de définir l'objectif de leurs ressources naturelles, mais qu'ils prennent également le temps de décrire leur structure, leurs principes et leurs processus de gouvernance afin de s'assurer que les questions et les intérêts de chaque partie prenante sont pris en compte et représentés. En ce sens, les partenariats de gestion devraient inclure la participation de tous les secteurs : public, privé et société civile, car ce n'est qu'en procédant ainsi qu'un impact équilibré, équitable et durable sera obtenu par le partenariat.

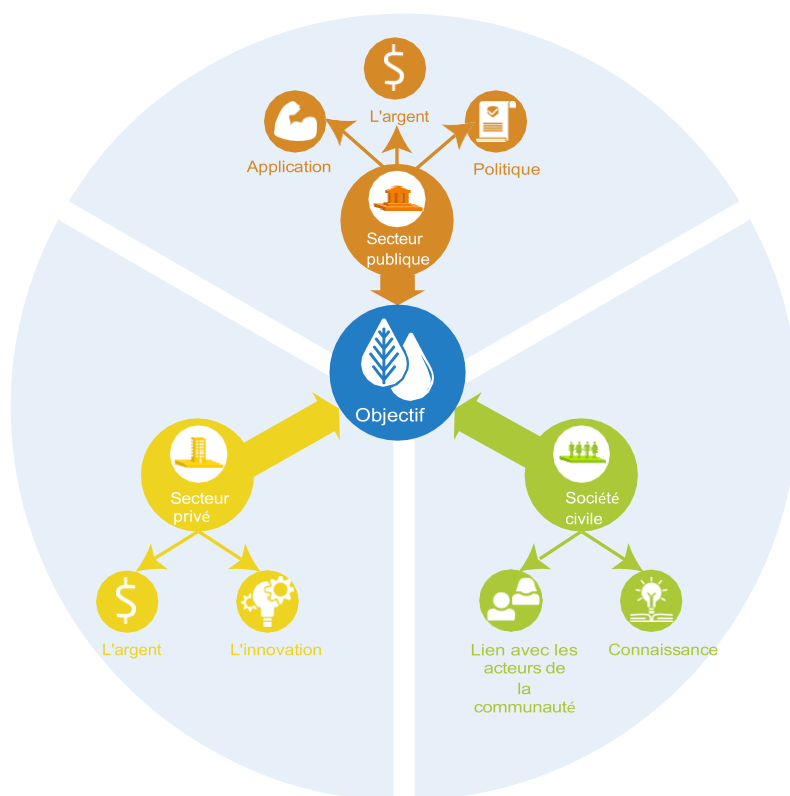


Figure 3 : Mobilisation des capacités pour un objectif commun.

Dans quels cas les partenariats de *stewardship* ont-ils un sens ?

Voici quelques-unes des conditions favorables qui doivent exister ou être créées pour qu'un partenariat de gestion des ressources naturelles soit couronné de succès :

- Volonté politique : Préoccupation des autorités publiques pour la situation environnementale et leur motivation à agir.
- Sensibilisation du public : Préoccupation de la société civile pour la situation environnementale et motivation à agir.
- Capacité de la société civile : Disponibilité des connaissances et des ressources pour s'engager. Toutefois, les capacités des secteurs varient. Dans ces partenariats, la société civile peut parfois être désavantagée car elle ne possède pas toutes les informations, les connaissances et les ressources nécessaires pour apporter sa contribution. Cette question doit être abordée dans le cadre du partenariat.
- Intérêt du secteur privé : Une ou plusieurs entreprises privées importantes sont conscientes des menaces qui pèsent sur l'environnement et des avantages d'un partenariat avec les secteurs public et civil.

Un autre point à analyser est de savoir s'il existe des précédents réussis dans le domaine des partenariats public-privé, même dans un secteur très différent. Cela peut apporter une valeur ajoutée, mais ce n'est pas un précédent essentiel. Si les gens sont habitués à ce que le secteur privé et le secteur public investissent et planifient ensemble, cela facilitera la création et l'exécution de partenariats de gestion multipartites.

III. Le cadre d'action et de risque pour les ressources naturelles (NRAF)



Qu'est-ce que c'est ?

Des approches de *stewardship* émergent dans le monde entier, cherchant à faire face aux menaces environnementales partagées par le biais d'une action collective. Des outils et des approches visant à mettre en œuvre l'approche de la gestion responsable dans le domaine des ressources naturelles ont déjà été élaborés et mis en œuvre au niveau mondial. L'Alliance for Water Stewardship a mis au point l'International Water Stewardship Standard, un cadre applicable à l'échelle mondiale pour les principaux utilisateurs d'eau, tandis que le GIZ International Water Stewardship Programme a élaboré le Water Resources Stewardship Framework, qui a été testé dans le cadre de plusieurs partenariats. En outre, l'approche de la gestion responsable de l'eau a été développée par plusieurs organisations internationales telles que le CEO Water Mandate, le CDP et le Pacific Institute. L'expérience acquise grâce à ces outils et initiatives a été transférée à une approche de gestion intersectorielle couvrant l'ensemble des ressources naturelles (eau, sol, terre, écosystèmes, biodiversité, etc.), qui est présentée dans le cadre d'action et de gestion des risques liés aux ressources naturelles (NRAF).

Le NRAF est une approche holistique développée par NatuReS dans le but de s'attaquer aux risques environnementaux partagés de manière participative. Il s'agit d'une série d'étapes facilitées, de mesures de développement des compétences et d'outils sur mesure fournis pour l'ensemble du cycle de vie d'un partenariat de gestion des ressources naturelles.

L'objectif du NRAF est de guider les partenariats multipartites afin qu'ils s'attaquent conjointement aux risques environnementaux.

Le NRAF est le fruit de l'expérience acquise dans la mise en œuvre de plus de 45 partenariats de gestion des ressources naturelles à travers le monde. Il guide les praticiens dans la formation et la mise en œuvre de partenariats de gestion des ressources naturelles de grande qualité, afin d'obtenir des résultats durables en matière de gestion des risques liés aux ressources naturelles pour les entreprises, les communautés et les gouvernements.

Processus du NRAF

Le cadre d'action et de gestion des risques liés aux ressources naturelles comporte cinq phases. Chacune des cinq phases du cadre comporte trois éléments. En outre, chaque élément comporte un "mode d'emploi" avec plusieurs points clés pour guider les activités des praticiens dans la conception et la mise en œuvre des partenariats. Une série d'outils est fournie pour atteindre ces points clés. Ces outils abordent différents thèmes, tels que l'établissement de relations, l'évaluation des risques et des options pour les mesures d'atténuation des risques liés aux ressources naturelles, ainsi que l'analyse de rentabilité de *stewardship*.

En général, les orientations de ce cadre ne sont ni linéaires ni absolues, car des éléments de certaines phases peuvent être mis en œuvre simultanément, tandis que d'autres phases peuvent devoir être réexaminées. Toutefois, l'ordre suggéré pour la mise en œuvre des phases offre généralement la plus grande probabilité de résultats favorables en matière de gestion des ressources naturelles. Le graphique suivant donne une vue d'ensemble du NRAF.

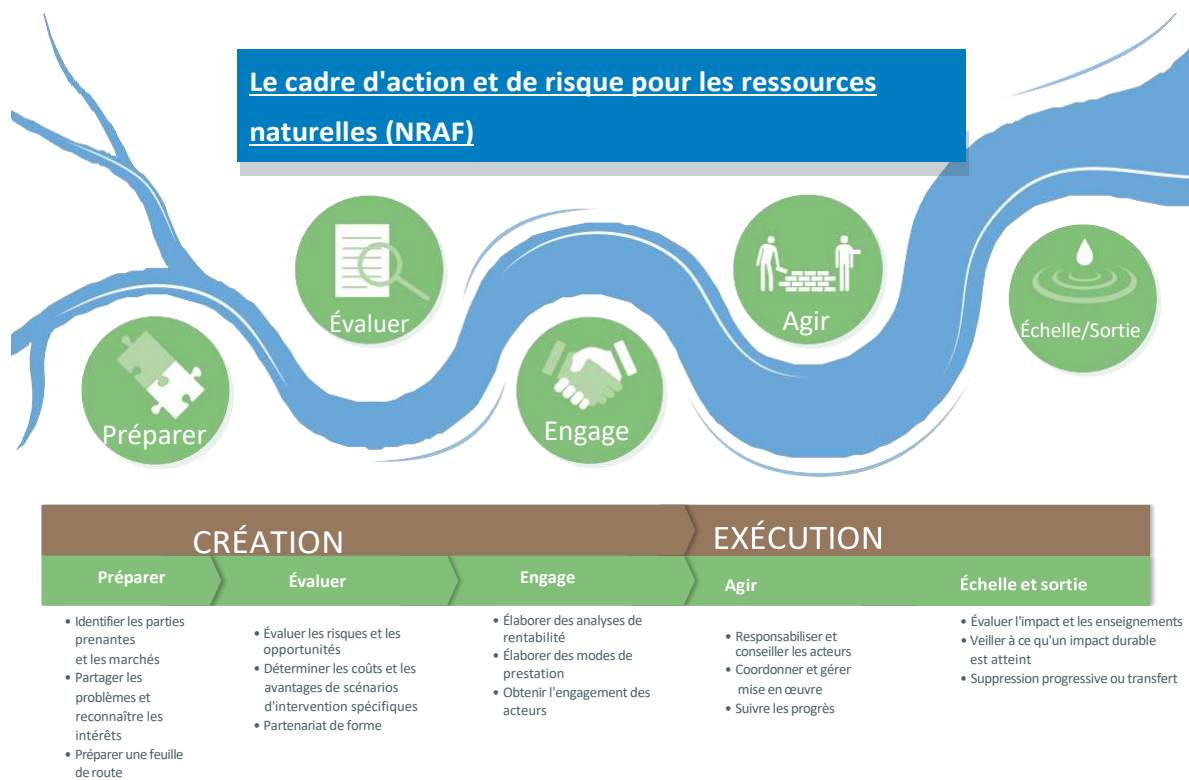


Figure 4 : Le cadre d'action et de risque pour les ressources naturelles

IV. Éléments à prendre en compte pour lancer et gérer un partenariat de *stewardship*



Un partenariat de *stewardship* peut être initié par un ou plusieurs acteurs, quel que soit le secteur (privé, public ou société civile). L'acteur ou les acteurs sont généralement intéressés par le lancement du partenariat parce qu'ils sont confrontés à des risques actuels ou potentiels liés aux ressources naturelles. **L'initiateur** prend généralement les premières mesures pour évaluer les menaces ou les problèmes communs liés à ses risques qui devraient être traités collectivement. Cette évaluation permet d'identifier les parties prenantes à impliquer et les intérêts qu'elles peuvent présenter à la table des négociations. Bien que l'initiateur ou les initiateurs puissent entamer le processus de rassemblement des parties prenantes, il est important de compter sur quelqu'un pour jouer le rôle de rassembleur pour cette étape.

L'organisateur a pour mission d'amener les parties prenantes à adhérer au partenariat en entamant des discussions avec elles afin de cerner leurs problèmes et leurs intérêts et de leur présenter le partenariat comme un moyen d'unir leurs efforts pour résoudre ces problèmes ou réaliser ces intérêts. L'expérience de l'IWaSP a montré qu'il est très important que l'organisateur soit aussi neutre que possible, car cela garantit la confiance des parties prenantes. Il est difficile d'obtenir la confiance des parties prenantes si elles ne sont pas convaincues que leurs problèmes et leurs intérêts seront pris en considération de manière équitable et qu'ils ne seront donc pas pris en compte. Un organisateur peut être une entité qui possède le mandat ou l'expérience pour gérer de tels partenariats, ou dans le cas où il est difficile d'en trouver un, les initiateurs peuvent rassembler des ressources afin d'établir un organisateur, tel qu'une ONG expérimentée.

Au fur et à mesure que le partenariat progresse, il est suggéré que **l'organisateur devienne également le facilitateur**. Le facilitateur aide à conduire le partenariat tout au long du cycle de partenariat ou des cinq phases. Ce rôle consiste à veiller à ce que la structure et les processus du partenariat soient établis et fonctionnent bien. En d'autres termes, le facilitateur gère le partenariat.

Il convient de noter qu'un partenariat peut avoir un ou plusieurs gestionnaires de projet. Ce rôle diffère de celui du facilitateur dans la mesure où le **gestionnaire de projet** se concentre sur la mise en œuvre d'actions destinées à faire face aux menaces pesant sur les ressources naturelles.

Une entité peut jouer plusieurs des rôles décrits ci-dessus. Lors de l'attribution de ces rôles, il est important de vérifier que les qualités et les ressources correspondent à ce qui est exigé de chaque rôle, et d'évaluer s'il existe des éléments susceptibles de représenter un conflit d'intérêts dans l'exercice de ces rôles. L'outil 8 : Attribuer des rôles et des responsabilités appropriés dans le cadre de la phase de préparation donne plus d'informations sur la manière de procéder.

V. Le cadre et ses phases





Phase 1 : Préparation

Objectif

Grâce à différentes consultations et à un dialogue commun, un objectif commun pour le partenariat commence à se dessiner, ainsi que les paramètres de l'action. Le(s) initiateur(s) d'un partenariat vise(nt) à obtenir une compréhension générale des éléments suivants

- a.) Les parties prenantes qui doivent être impliquées ;
- b.) Comment les différentes parties prenantes perçoivent ou sont affectées par le problème ;
- c.) L'ampleur potentielle de l'action ou de l'intervention, et
- d.) Questions qui devront être abordées afin de réduire les risques ou d'atteindre l'objectif

Pour procéder à l'identification d'un objectif commun, il faut d'abord parvenir à une compréhension commune des défis qui affectent chaque partie prenante. Les menaces communes qui pèsent sur les ressources naturelles peuvent affecter les parties prenantes de différentes manières et donc entraîner des risques différents. L'identification des causes profondes communes des différents risques contribue à l'établissement d'un objectif commun.

Cette phase consiste, entre autres, à recueillir des informations, à recenser les parties prenantes, à comprendre les défis, à analyser les marchés, à engager une première équipe de partenaires principaux, à élaborer ensemble une stratégie de partenariat initiale et une feuille de route, et à attribuer les rôles et responsabilités initiaux. Cette phase peut aboutir à la signature d'une lettre d'intention entre les partenaires initiaux.

1. Identifier les parties prenantes et les marchés

Au cours de cette étape, les parties prenantes (et les marchés) susceptibles d'affecter ou d'être affectées par la question ou d'influencer l'objectif sont identifiées, et un plan d'engagement est défini. Des études documentaires et des consultations préalables permettent de comprendre les différentes attentes et préoccupations des parties prenantes afin d'élaborer des tactiques d'engagement et de communication.

2. Partager les problèmes et reconnaître les intérêts

Afin de rallier les différentes parties prenantes, la suggestion d'aborder la question par le biais d'une action collective est présentée d'une manière adaptée à chaque type d'intérêt. En outre, des discussions sont engagées pour identifier les problèmes et les intérêts des partenaires, ainsi que les capacités et les ressources qui peuvent être investies dans le partenariat.

3. Préparer une feuille de route

Sur la base des consultations et des contributions des différentes parties prenantes, les initiateurs conviennent d'un ensemble d'actions initiales qui seront entreprises pour façonner le partenariat. Il s'agit de la feuille de route initiale.

Comment obtenir les éléments ?

1. Identifier les parties prenantes et les marchés

| Comment | Outil |
|---|--|
| <p>Comprendre les principaux groupes d'influence et intérêts qui devraient être impliqués dans le partenariat</p> <p>Pour créer une appropriation locale des projets ou des partenariats, il faut comprendre les besoins des parties prenantes et des bénéficiaires.</p> <p>Les bénéficiaires peuvent être des entreprises locales, des communautés vivant dans la zone de partenariat, le gouvernement local ou national et, indirectement, toutes les parties prenantes dont les moyens de subsistance dépendent des résultats du travail de partenariat.</p> <p>Fonder la conception d'un projet sur des perspectives multiples peut prendre plus de temps, mais cette approche favorise l'appropriation du travail de partenariat par les acteurs locaux. Ces derniers jouent un rôle essentiel dans le maintien du projet et peuvent constituer une ressource précieuse lors de la planification de la viabilité à long terme du partenariat.</p> | <p><i>Outil 1 : Analyse des parties prenantes et des institutions (obligatoire)</i></p> |
| <p>Pour planifier l'engagement du secteur privé, il convient d'identifier toutes les entreprises de la région qui dépendent de la ressource concernée (eau, culture spécifique, bois, etc.) ou qui l'influencent, ainsi que les risques qu'elles encourent et les bassins versants où elles se trouvent.</p> <p>Le secteur privé dispose d'une série d'atouts et de compétences qui peuvent être utiles pour atteindre un objectif commun. En outre, grâce à leurs pratiques et à leurs</p> <p>En modifiant leurs opérations, ils peuvent influencer (positivement ou négativement) une ressource naturelle. En modifiant leurs activités, ils peuvent être en mesure de réduire les risques pour les ressources naturelles.</p> <p>de manière significative.</p> | <p><i>Outil 2 : outil d'analyse du marché (obligatoire)</i></p> |
| <p>Commencer à évaluer un processus d'engagement équilibré des parties prenantes</p> <p>Une représentation équilibrée des parties prenantes garantit la légitimité et la crédibilité et évite la captation des mesures et des résultats.</p> | <p><i>Outil 3 : Déterminer la représentation des parties prenantes (obligatoire)</i></p> |
| <p>Identifier d'éventuels comportements antérieurs contraires à l'éthique de la part de n'importe quel participant</p> <p>Veiller à ce que les parties prenantes rejoignent le partenariat pour les bonnes raisons, c'est-à-dire éviter l'écoblanchiment.</p> | <p><i>Outil 4 : Enquête de diligence raisonnable des participants (bon à savoir)</i></p> |

2. Partager les problèmes et reconnaître les intérêts

| Comment | Outil |
|--|---|
| <p>Obtenir une vue d'ensemble des risques, y compris une analyse de leurs causes, de leurs effets et des groupes concernés.</p> <p>Les réunions individuelles sont souvent un moyen utile d'initier l'engagement des parties prenantes. Ces réunions aident l'équipe initiatrice à comprendre les problèmes et les intérêts de chaque partie prenante. Notez qu'il peut être nécessaire d'organiser plus d'une réunion. Des consultations approfondies doivent être organisées avec les principaux décideurs.</p> <p>En outre, le(s) initiateur(s) doit(vent) avoir une compréhension équilibrée des risques et des intérêts, et donc veiller à ce que les besoins des bénéficiaires, des communautés et/ou des groupes vulnérables soient également compilés afin qu'ils soient pris en compte lors de la mise en place du partenariat.</p> <p>Comprendre les risques dans une perspective d'interconnexion permet d'élaborer un argumentaire en faveur d'une action collective.</p> | <p><i>Outil 5 : Problème Papillon (obligatoire)</i></p> |

Pour garantir l'adhésion et l'alignement sur la vision globale, **expliquez quels avantages votre partenariat apporte aux différentes parties prenantes.**

Outil 6 : Valeur Proposition (doit)

Comment

Outil

3. Préparer la feuille de route

| | |
|---|---|
| <p>Clarifier le mandat et la portée du partenariat, ce qu'il a l'intention de faire et comment.</p> <p>Pour ce faire, il convient de définir conjointement les principales étapes/activités qui permettront au partenariat d'atteindre les résultats escomptés, y compris les ressources nécessaires à leur mise en œuvre. Au cours de cette étape, il convient également d'examiner comment le partenariat est censé fonctionner (sa structure de gouvernance, sa stratégie de durabilité et ses éléments de communication) et de définir les actions initiales à entreprendre.</p> <p>Veiller à ce que toutes les catégories de parties prenantes soient incluses dans l'élaboration de la feuille de route, ce qui contribue à la transparence, à l'exécution et à la responsabilité du partenariat.</p> <p>Conseil d'activité - Organisez un atelier de conception commun. Cet atelier permet d'aborder les compromis nécessaires avant le début de la mise en œuvre.</p> | <p><i>Outil 7 : Action de projet plan (obligatoire)</i></p> |
| <p>Une fois les résultats et les activités convenus, définir les rôles et les responsabilités de tous les partenaires.</p> <p>Au cours de cette étape, il faut veiller à ce que les capacités et les mandats soient attribués aux bons partenaires pour qu'ils jouent les rôles appropriés dans le partenariat.</p> <p>Lors de la répartition des rôles, veillez à éviter les conflits d'intérêts et les pratiques illicites.</p> | <p><i>Outil 8 : Attribuer des rôles et des responsabilités appropriés (obligatoire)</i></p> |
| <p>Faciliter le démarrage du partenariat en identifiant et en reconnaissant les accords clés qui formeront la base d'un accord formel, tel qu'une lettre d'intention.</p> <p>Un accord formel, tel qu'une lettre d'intention, garantit l'engagement, instaure la confiance et favorise la responsabilisation.</p> | <p><i>Outil 9 : Lettre d'intention (bon à savoir)</i></p> |

Liste de contrôle des questions clés sur la transition

1. Comprenez-vous les principaux groupes d'influence et d'intérêts qui devraient être impliqués dans le partenariat afin d'en assurer la réussite et d'équilibrer les différents intérêts en vue de servir le bien public ?
2. Avez-vous identifié toutes les entreprises concernées qui dépendent ou influencent la ressource en question (l'eau, une culture spécifique, le bois, etc.), leurs risques et leurs bassinsversants, afin de planifier leur engagement ?
3. Avez-vous acquis suffisamment de légitimité et de crédibilité, et évité les conflits et la capture grâce à un engagement équilibré des parties prenantes ?
4. Avez-vous identifié d'éventuels comportements antérieurs contraires à l'éthique de la part d'un participant, afin de déterminer la marche à suivre et d'éviter les conflits ?
5. Avez-vous une vue d'ensemble des risques, y compris une analyse de leurs causes, de leurs effets et des groupes concernés ?

6. Avez-vous veillé à ce que les besoins des bénéficiaires, des communautés et/ou des groupes vulnérables soient pris en compte lors de la mise en œuvre du projet ?
7. Pouvez-vous expliquer quels avantages votre partenariat apporte aux différentes parties prenantes et en quoi il constitue le canal approprié pour faire face aux risques communs ?
8. Avez-vous défini les étapes/activités initiales du partenariat pour atteindre les résultats souhaités, y compris les ressources nécessaires à leur mise en œuvre ?
9. Avez-vous mis en place des mesures pour assurer une communication claire et continue entre les responsables du projet ?
10. Avez-vous veillé à ce que les bonnes personnes jouent les rôles appropriés dans le partenariat afin d'offrir de la valeur et d'éviter les conflits d'intérêts et les pratiques illicites ?
11. Avez-vous facilité le démarrage du partenariat en identifiant et en reconnaissant les accords clés qui formeront la base du futur accord formel ?

Étude de cas

Susciter l'intérêt des parties prenantes pour lancer un partenariat - *Le cas du bassin versant de la Grand Anse, Grenade*

La rupture de l'évacuation des eaux vers la plage de Grand Anse aggrave les inondations fréquentes dans la zone, car elle est souvent obstruée par du sable et de la vase en raison de son état de délabrement. Comme il y a également une station de pompage des eaux usées dans la même zone, il y a une menace sérieuse pour la santé de la communauté, des clients et des touristes. L'objectif principal du Grand Anse Watershed Partnership est de réduire l'impact des inondations fréquentes après de fortes pluies grâce à la mise en place d'un système durable de drainage et de gestion de l'eau dans cette zone.

En fonction de la localité et du type de mise en œuvre requis, un petit groupe de partenaires intéressés a été nécessaire pour lancer le partenariat. Lors de la préparation de la mise en place du partenariat, quelques parties prenantes ont immédiatement réagi positivement aux recherches et aux informations générales sur le problème actuel et les solutions proposées. Ils étaient déterminés à commencer sans avoir à attendre que toutes les parties prenantes soient réunies. Cela a été possible grâce à l'approche progressive du partenariat, qui a mis l'accent sur des mesures à effet rapide au début (tout en étant capables de servir d'exemples autonomes pour améliorer la gestion de l'eau et du drainage dans un bassin hydrographique). Ces premières étapes ont permis d'attirer d'autres parties prenantes et, par conséquent, d'obtenir des ressources supplémentaires pour la deuxième étape, plus complète. Après ces premières étapes, un partenariat multisectoriel à part entière pourrait voir le jour.

Aperçu de la phase 1 : préparation

| Élément | Objectif | Comment | Veiller à | Questions directrices | Outils |
|--|---|--|---|---|---|
| Identifier les parties prenantes et les marchés | Les parties prenantes (y compris les marchés) qui peuvent affecter ou être affectées par le projet. Les parties prenantes qui ont une influence sur la question ou sur l'objectif sont identifiées et un plan d'engagement est défini. Des études documentaires et des consultations préalables permettent de comprendre les différentes attentes et préoccupations des parties prenantes afin d'élaborer des tactiques d'engagement et de communication. | Comprendre les principaux groupes d'influence et intérêts qui devraient être impliqués dans le partenariat | Comprendre les besoins des parties prenantes et des bénéficiaires | Comprenez-vous quels sont les principaux groupes d'influence et intérêts qui doivent être impliqués dans le partenariat pour qu'il soit efficace ? Le but est-il d'assurer la réussite du projet et d'équilibrer les différents intérêts en vue de servir le bien public ? | Outil 1. Analyse des parties prenantes et des institutions (obligatoire) |
| | | Identifier toutes les entreprises de la région qui dépendent de la ressource concernée (eau, culture spécifique, bois, etc.) ou qui l'influencent, ainsi que les risques qu'elles encourent et les lieux de captage. | | Avez-vous identifié toutes les entreprises concernées qui dépendent ou influencent la ressource en question (l'eau, une culture spécifique, le bois, etc.), leurs risques et leurs bassins versants afin de planifier leur engagement ? | Outil 2. Outil d'analyse du marché (obligatoire) |
| | | Commencer à évaluer un processus d'engagement équilibré des parties prenantes | Une représentation équilibrée garantit la légitimité et la crédibilité et évite la captation. | Avez-vous acquis suffisamment de légitimité et de crédibilité, et évité les conflits et la capture grâce à un engagement équilibré des parties prenantes ? | Outil 3. Déterminer la représentation des parties prenantes (obligatoire) |
| | | Identifier d'éventuels comportements antérieurs contraires à l'éthique de la part d'un participant. | Veiller à ce que les parties prenantes soient présentes pour les bonnes intentions, c'est-à-dire éviter l'écoblanchiment. | Avez-vous identifié un éventuel comportement antérieur contraire à l'éthique de la part d'un participant, afin de déterminer les étapes à suivre et d'éviter les conflits ? | Outil 4. Enquête de diligence raisonnable des participants (obligatoire) |

| | | | | | |
|---|--|--|---|--|--|
| Partager les problèmes et reconnaître les intérêts | <p>La proposition d'action collective pour résoudre les problèmes est présentée d'une manière adaptée à chaque type d'action. l'intérêt.</p> <p>L'identification des questions, des intérêts, des capacités et des ressources est initiée par des discussions.</p> | <p>Obtenir une vue d'ensemble des risques, y compris une analyse de leurs causes, de leurs effets et des groupes concernés. Les réunions individuelles sont souvent un moyen utile d'initier l'engagement des parties prenantes. Ces réunions aident l'équipe initiatrice à comprendre les intérêts et les problèmes de chaque partie prenante. Il est à noter que cela peut nécessiter plus de une seule réunion. Des consultations approfondies doivent être organisées avec les principaux décideurs.</p> | <p>En tant qu'initiateur, vous devez atteindre les objectifs suivants une compréhension équilibrée des risques et des intérêts.</p> | <p>Avez-vous une vue d'ensemble des risques, y compris une analyse de leurs causes, de leurs effets et des groupes concernés ?</p> | <p>Outil 5. Papillon des problèmes (obligatoire)</p> |
| | | <p>Pour garantir l'adhésion et l'alignement sur la vision globale, expliquez quels avantages votre partenariat apporte aux différentes parties prenantes.</p> | <p>Veiller à ce que les besoins des bénéficiaires, des communautés et/ou des personnes vulnérables soient satisfaits. sont compilés pour être pris en compte lors de la mise en œuvre du partenariat.</p> | <p>Avez-vous veillé à ce que les besoins des bénéficiaires, des communautés et/ou de la société civile soient satisfaits ? ou les groupes vulnérables sont-ils pris en compte lors de la mise en œuvre du partenariat ?</p> | |
| Préparer la feuille de route | <p>L'ensemble des actions initiales qui seront entreprises pour façonner le partenariat sont convenues par les initiateurs dans une feuille de route.</p> | <p>Clarifier le mandat et la portée du partenariat, ce qu'il a l'intention de faire et comment. Pour ce faire, il convient de définir les principales étapes/activités qui permettront au partenariat d'atteindre les résultats escomptés, y compris les ressources nécessaires à leur mise en œuvre. Au cours de cette étape réfléchir à la manière dont le partenariat est censé fonctionner (ses la structure de gouvernance, la stratégie de durabilité et les éléments de communication) et définir les premières actions à entreprendre.</p> | <p>Veiller à ce que toutes les parties prenantes soient incluses dans l'élaboration de la feuille de route et qu'elles soient tenues informées. concernant sa mise en œuvre</p> | <p>Pouvez-vous expliquer quels avantages votre partenariat apporte aux différentes parties prenantes ?</p> | <p>Outil 6. Outil de proposition de valeur (obligatoire)</p> |
| | | | <p>Veiller à ce que toutes les parties prenantes soient incluses dans l'élaboration de la feuille de route et qu'elles soient tenues informées.</p> | <p>Avez-vous défini les étapes/activités initiales du partenariat pour atteindre les résultats souhaités, y compris les ressources nécessaires à leur mise en œuvre ?</p> <p>Avez-vous mis en place des mesures pour assurer une communication claire et continue entre les partenaires du projet et les parties prenantes ?</p> | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|---|---|
| | | Initier la définition des rôles et des responsabilités de tous les partenaires | | Avez-vous veillé à ce que les bonnes personnes jouent les bons rôles ? dans le partenariat afin d'offrir une valeur ajoutée et d'éviter les conflits d'intérêts et les pratiques illicites ? | Outil 8. Attribuer des rôles et responsabilités (obligatoire) |
| | | Faciliter le démarrage du partenariat en identifiant et en reconnaissant les accords clés qui formeront la base du futur accord formel, tel qu'une lettre d'intention. | | Avez-vous facilité le démarrage du partenariat en identifiant et en reconnaissant les principaux problèmes non résolus ? Les accords qui formeront la base de l'accord formel à venir ? | Outil 9. Lettre d'intention (bon à savoir) |



Phase 2 : Évaluer

Objectif

Cette phase vise à réaliser une **évaluation participative des risques et de leurs impacts afin d'éclairer l'élaboration de solutions adéquates**. L'évaluation est réalisée à l'aide de données fiables, des connaissances, des compétences, des expériences et de la sagesse collective des parties prenantes dans leur propre environnement.

Parallèlement, il est extrêmement important de **commencer à définir la gouvernance du partenariat, ses objectifs, ses processus et sa mise en œuvre**.

Éléments de la phase

1. Évaluer les risques et les opportunités

Définir les sujets spécifiques au contexte, identifier les risques, leurs impacts, développer des scénarios d'impacts ainsi que des options d'actions qui répondront aux besoins communs.

2. Déterminer les coûts et les avantages de scénarios ou d'actions d'intervention spécifiques

Au cours de cette étape, la faisabilité socio-environnementale et économique des interventions prévues est évaluée. Une évaluation intégrée permettant aux décideurs et aux parties prenantes de comparer conjointement les différentes mesures et leurs effets est élaborée.

3. Façonner le partenariat

Sur la base de vos évaluations, mettez à jour votre compréhension des partenaires nécessaires et lancez des actions pour consolider leur implication dans le partenariat. En outre, préparez un projet de solutions à adopter pour atténuer les causes et les risques liés à l'utilisation et à la protection des ressources naturelles.

Comment obtenir les éléments ?

1. Évaluer les risques et les opportunités

| Comment | Outil |
|--|--|
| <p>Afin de comprendre le problème sur la base d'éléments concrets, il convient de procéder à des évaluations techniques et socio-économiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conditions physiques et géo-hydrologiques de la zone • Utilisation des ressources • Conditions socio-économiques dans la région • Mandats, politiques et structures • Aspects culturels des ressources naturelles <p>L'évaluation conjointe des risques et des opportunités permet de mettre en place un processus participatif. L'analyse doit se concentrer sur la compréhension des risques et des opportunités qui affectent et/ou profitent à toutes les parties prenantes.</p> | <p><i>Outil 10. Évaluation des risques et des opportunités (obligatoire)</i></p> |
| <p>À partir des résultats de l'évaluation technique, définir les spécificités du contexte, identifier les risques liés aux ressources naturelles, leurs impacts, la vulnérabilité, les scénarios d'impact, ainsi que les options d'action.</p> | |
| <p>Identifier les risques spécifiques aux partenariats et y répondre, lorsque des organisations dominant induisent un processus d'élaboration des politiques ou s'emparent de sources ou d'institutions publiques à des fins privées.</p> | <p><i>Outil 11. Évaluation du risque de capture (obligatoire)</i></p> |

2. Déterminer les coûts et les avantages d'interventions, de scénarios ou d'actions spécifiques

| Comment | Outil |
|--|--|
| <p>Évaluer la faisabilité socio-environnementale et économique des interventions prévues en évaluant l'impact des risques et des interventions proposées.</p> | <p><i>Outil 12. Analyse coûts-bénéfices (obligatoire)</i></p> |
| <p>Identifier les groupes affectés par les risques qui pourraient à leur tour bénéficier des mesures prises par le partenariat.</p> | <p><i>Outil 13. Liste de contrôle des bénéficiaires potentiels (obligatoire)</i></p> |

3. Façonner le partenariat

| Comment | Outil |
|---|---|
| <p>À l'aide des résultats des évaluations, développez votre analyse des problèmes, votre étude de marché et votre proposition de valeur (reportez-vous à ces actions de la phase 1).</p> <p>Veiller à ce que les bénéficiaires/groupes affectés soient également représentés à la table (directement ou indirectement) et aient une compréhension suffisante des risques et de leurs causes afin de contribuer aux solutions possibles.</p> <p>Conseil - Garantir un engagement de haut niveau du secteur public pour débloquer les opportunités</p> | <p><i>Mise à jour de l'outil 2, 4, 5 et 6 : papillon des problèmes, analyse de marché, proposition de valeur, enquête de diligence des participants (obligatoire)</i></p> |

| | |
|--|---|
| <p>Sur la base d'une compréhension commune de la problématique, définir conjointement les objectifs à atteindre par le partenariat et les préciser en fixant des objectifs de partenariat mesurables.</p> | <p><i>Mise à jour de l'outil 7. plan d(obligatoire)</i></p> |
| <p>Recherchez les meilleures pratiques que vous pouvez adopter, adapter ou dont vous pouvez vous inspirer et sélectionnez celles à mettre en œuvre. En collaboration avec les partenaires, prendre des décisions sur les solutions permettant d'atteindre les objectifs fixés.</p> <p>Faire preuve de diligence raisonnable - lors de la conception de votre projet, recherchez tous les projets ou plans antérieurs concernant votre site et les défis liés aux ressources naturelles auprès de partenaires ou d'autres organisations travaillant dans la région. Il peut être possible de s'appuyer sur des travaux antérieurs et d'économiser ainsi des ressources précieuses.</p> | |

Liste de contrôle des questions clés sur la transition

1. Avez-vous identifié les risques spécifiques liés à l'environnement et leurs principaux impacts dans la région, ainsi que les possibilités d'action ?
2. Avez-vous identifié et réagi aux risques spécifiques au partenariat liés aux organisations qui dominent indûment un processus d'élaboration des politiques ou qui s'approprient des ressources ou des institutions publiques à des fins privées ?
3. Avez-vous évalué la faisabilité socio-économique et environnementale des interventions prévues ?
4. Avez-vous identifié les groupes affectés par les risques qui pourraient bénéficier de mesures et de projets visant à réduire ces risques ?
5. Avez-vous mis à jour votre compréhension des partenaires à intégrer en fonction de la compréhension des risques et des opportunités ?
6. Avez-vous défini les buts et les objectifs mesurables du partenariat ?
7. Avez-vous recherché les meilleures pratiques que vous pouvez adopter, adapter ou dont vous pouvez vous inspirer, et sélectionné celles à mettre en œuvre ?

Étude de cas

Importance de l'implication de la communauté dans l'élaboration de votre partenariat et de votre plan d'action.

Le cas du programme de gestion de l'eau Imarisha Naivasha, Kenya

Le programme Imarisha Naivasha Water Stewardship vise à accroître la disponibilité de l'eau pour les communautés et les entreprises du bassin du lac Naivasha et à améliorer la qualité de l'eau en mettant en œuvre des activités de conservation des sols et de l'eau ainsi que des projets communautaires dans le domaine de l'eau. Les partenaires ont convenu de soutenir un projet dans chaque association d'utilisateurs des ressources en eau (WRUA), afin de sensibiliser aux risques liés à l'eau dans l'ensemble du bassin et d'éviter les conflits entre les WRUA en favorisant certaines d'entre elles par rapport à d'autres.

L'une des WRUA a proposé la construction d'une prise d'eau, d'un réservoir de stockage et de lignes de distribution. Après avoir conçu le projet et sélectionné l'entreprise de construction, le consultant superviseur a voulu préparer le chantier. Ce faisant, un groupe de personnes excitées s'est approché de lui, exprimant leur colère. Il s'agissait de représentants de la communauté située en aval du projet prévu ; ils n'avaient jamais été impliqués dans le processus de planification et risquaient maintenant de voir leur approvisionnement en eau interrompu. Le partenariat a immédiatement suspendu la construction prévue. Il est apparu qu'un conflit existant au sein de la communauté, bien que faisant partie de la même WRUA, avait resurgi avec colère en raison du projet prévu. Des processus de médiation ont été mis en place.

Les deux leçons et résultats les plus importants :

- Les partenaires ont modifié les procédures d'identification et de sélection : Les WRUA doivent démontrer l'existence d'un processus de consultation plus large au sein des communautés de la région et proposer plusieurs projets par écrit. Les partenaires doivent réaliser une étude de pré faisabilité plus approfondie en visitant les WRUA et les communautés, en interagissant avec un plus grand nombre de parties prenantes et de dirigeants locaux et en vérifiant physiquement les sites proposés.
- Le renforcement des WRUA en tant qu'institutions locales de gestion des ressources en eau leur permet de bénéficier d'une plus grande attention dans les partenariats actuels et futurs. Afin d'accroître la capacité des WRUA à gérer les conflits, des modules de formation sur mesure ont été organisés en mettant l'accent sur la "bonne gouvernance" et la "communication" (y compris la représentation des communautés dans le bassin versant), éléments cruciaux pour la gestion des conflits au sein des WRUA.

Aperçu de la phase 2 : évaluation

| Élément | Objectif | Comment | Veiller à | Question directrice/ liste de contrôle | Outils |
|--|--|---|---|--|--|
| Évaluer les risques et les opportunités | Définir les sujets spécifiques au contexte, identifier les risques, leurs impacts, les scénarios d'impacts ainsi que les options d'actions qui répondront aux besoins communs. | Afin de comprendre le problème sur la base d'éléments concrets, il convient de procéder à des évaluations techniques et socio-économiques : <ul style="list-style-type: none"> • les conditions physiques et géo-hydrologiques • Utilisation des ressources • Conditions socio-économiques • Mandats, politiques disponibles et structures • aspects culturels | Lors de l'évaluation des risques et des opportunités, un processus participatif doit être mis en place. conçu. L'analyse doit se concentrer sur la compréhension des risques et des opportunités qui affectent et/ou profitent à tous les citoyens de l'Union européenne. | Avez-vous identifié les risques spécifiques liés à l'environnement et leurs principaux impacts dans la région, ainsi que les possibilités d'action ? | Outil 10. Évaluation des risques et des opportunités (obligatoire) |
| | | Les résultats de l'évaluation technique permettent de définir les thèmes spécifiques au contexte, d'identifier les risques liés aux ressources naturelles, leurs impacts, la vulnérabilité, les scénarios d'impact ainsi que les options d'action. | | Avez-vous identifié et réagi aux risques spécifiques au partenariat liés à la domination induite des organisations ? un processus d'élaboration des politiques, ou de s'appropriation des ressources ou des institutions publiques au profit d'intérêts privés ? | Outil 11. Évaluation du risque de capture (obligatoire) |
| | | Identifier et répondre aux risques spécifiques au partenariat liés aux organisations qui dominent indûment un processus de prise de décision, ou qui s'approprient des ressources ou des institutions publiques à des fins privées. | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|--|--|
| Déterminer les coûts et les avantages de scénarios d'intervention ou d'actions spécifiques | Une évaluation intégrée permettant aux décideurs et aux parties prenantes de comparer conjointement les différentes mesures et leurs effets est disponible. | Évaluer la faisabilité socio-environnementale et économique des interventions prévues en évaluant l'impact des risques et des interventions proposées. | | Avez-vous évalué la faisabilité socio-économique et environnementale des interventions prévues ? | Outil 12. Analyse coûts-avantages (obligatoire) |
| | | Identifier les groupes affectés par les risques qui pourraient bénéficier de mesures | | Avez-vous identifié les groupes affectés par les risques qui pourraient bénéficier de mesures et de projets visant à réduire ces risques ? | Outil 13. Liste de contrôle des bénéficiaires potentiels (obligatoire) |
| Partenariat de forme | Sur la base de vos évaluations, mettez à jour votre compréhension des partenaires nécessaires et mettez en place des actions pour consolider leur implication dans les domaines suivants le partenariat. En outre, préparer un projet de solutions à adopter pour atténuer les causes et les risques liés à la protection de l'utilisation des ressources naturelles. | Avec les résultats des évaluations, développez votre analyse des problèmes, votre étude de marché et votre proposition de valeur (reportez-vous à ces actions de la phase 1). Conseil - Veiller à un engagement de haut niveau avec le secteur public pour débloquer des opportunités | Veiller à ce que les bénéficiaires/groupes concernés soient également représentés à la table (directement ou indirectement) et qu'ils disposent de suffisamment d'informations. la compréhension des risques et de leurs causes afin de contribuer aux solutions possibles. | Avez-vous mis à jour votre compréhension des partenaires à intégrer en fonction de la compréhension des risques et des opportunités ? | Outil 2, 4, 5 & 6. (mise à jour) Problème Papillon, Marché Analyse, proposition de valeur, enquête de diligence des participants (obligatoire) |
| | | Sur la base d'une compréhension de la problématique, définir conjointement les objectifs à atteindre par le partenariat et les préciser en fixant des objectifs de partenariat mesurables. | | Avez-vous défini les buts et les objectifs mesurables du partenariat ? | Outil 7. (mise à jour) Plan d'action du projet (obligatoire) |
| | | Recherchez les meilleures pratiques que vous pouvez adopter, adapter ou dont vous pouvez vous inspirer, et sélectionner ceux qui doivent être mis en œuvre et, avec les partenaires, prendre des décisions sur les solutions qui permettront d'atteindre les objectifs convenus. | | Avez-vous recherché les meilleures pratiques que vous pouvez adopter, adapter ou dont vous pouvez vous inspirer, et sélectionné celles à mettre en œuvre ? | |



Phase 3 : S'engager

Objectif

La troisième phase du NRAF facilite la consolidation des accords de partenariat. À cette fin, cette phase **vise à garantir que les structures, les processus, les rôles et les contributions (en espèces et en nature) permettant d'atteindre les objectifs convenus sont clairement définis et ont fait l'objet d'un ordre de priorité dans le cadre d'accords formels.**

Cette phase comprend l'élaboration des modes de mise en œuvre et l'attribution respective des tâches et des responsabilités, elle implique également l'identification des compétences nécessaires au fonctionnement et l'obtention éventuelle d'engagements de la part des principaux partenaires et parties prenantes sur les actions et les activités.

Au cours de cette phase, réfléchissez à la forme que prendrait le succès et à la question de savoir si le partenariat serait une entité durable (si oui, comment) ou s'il prendrait fin ou se transformerait.

Éléments de la phase

1. Élaborer des analyses de rentabilité

S'assurer que le partenariat est financièrement réalisable et qu'il apporte une valeur ajoutée aux partenaires.

2. Élaborer des modes de prestation

Être clair sur la manière la plus efficace et la plus efficiente de fournir les services.

3. Obtenir l'engagement des acteurs

S'assurer qu'il existe un accord formel commun sur ce que le partenariat fera et comment il fonctionnera.

Comment obtenir les éléments ?

1. Élaborer une analyse de rentabilité

| Comment | Outil |
|---|--|
| <p>Décrire la logique de fonctionnement et de création de valeur du partenariat.</p> <p>Envisager un équilibre entre les différentes sources de financement lors de la préparation et du maintien des projets. Veillez également à concevoir la viabilité financière à long terme du partenariat au-delà du financement initial.</p> | <i>Outil 14. Entreprises concept (obligatoire)</i> |
| <p>Expliquer la faisabilité financière du partenariat, en ordonnant et en analysant tous les coûts et revenus du projet.</p> <p>CONSEIL : Assurer la stabilité financière de l'initiative en examinant plusieurs options de financement.</p> | <i>Outil 15. Analyse de rentabilité (bon à savoir)</i> |

2. Élaborer des modes de prestation

| Comment | Outil |
|--|---|
| <p>Convenir de la structure optimale du véhicule pour atteindre les objectifs du partenariat, y compris son entité juridique (partenariat, fondation, coopérative, etc.).</p> <p>La structure optimale du véhicule est le canal par lequel l'analyse de rentabilité est mise en œuvre. Elle explique comment le projet va être mis en œuvre et montre la conception du projet, c'est-à-dire qui fait quoi, de quelle manière pour réaliser quoi, et dans quel délai.</p> | <i>Outil 16. Développer la structure optimale du véhicule (obligatoire)</i> |
| <p>Identifier les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs du partenariat, déterminer qui, parmi les partenaires, les possède et quelles sont les capacités qui doivent être recherchées ou développées.</p> <p>CONSEIL : Créez des équipes de travail composées de personnes ayant des compétences différentes afin de garantir un équilibre des approches et d'atteindre ainsi un objectif commun.</p> | <i>Outil 17. Identifier les compétences nécessaire (doit)</i> |
| <p>Mettez à jour le plan d'action de votre projet avec les informations convenues dans votre concept d'entreprise, votre analyse de rentabilité et la structure du véhicule.</p> <p>Veillez à ce que les bénéficiaires/groupes concernés soient également représentés à la table (directement ou indirectement), qu'ils comprennent suffisamment le plan d'action du partenariat et qu'ils l'approuvent. Pour la mise à jour, vous pouvez vous poser les questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous aligné toutes vos activités sur les ressources et le temps disponibles ? • Êtes-vous en mesure de visualiser vos activités et la manière dont elles s'articulent les unes avec les autres sans provoquer de conflits ? • Avez-vous identifié la manière dont vous mesurerez le succès ? • Avez-vous intégré une composante de suivi au cours de la phase d'engagement ? • Existe-t-il des capacités/ressources disponibles pour l'élaboration d'un état des lieux et la collecte de données ? | <i>Outil de mise à jour 7. Plan d'action du projet (obligatoire)</i> |

| Comment | Outil |
|---|---|
| 3. Obtenir l'engagement des acteurs | |
| <p>Clarifier ce qu'est la réussite. Déterminer quand et comment mettre fin au partenariat, le transmettre ou le transformer.</p> <p>Prévoir le retrait des participants et éviter la dépendance des partenaires à l'égard de la structure du partenariat ; penser plutôt à une structure durable qui lie les mandats correspondants.</p> | <p><i>Outil 18. Élaborer une stratégie de développement durable (obligatoire)</i></p> |
| <p>Utiliser diverses techniques pour favoriser les accords, en évitant les disputes et les conflits.</p> <p>Veillez à ce que les négociations soient neutres et se concentrent sur l'objectif commun.</p> | <p><i>Outil 19. Pratiques de négociation (bon à savoir)</i></p> |
| <p>Confirmer l'engagement des participants au partenariat en reconnaissant les principaux accords et engagements et en les incluant dans un accord formel écrit.</p> <p>Veillez à ce que votre financement soit flexible au cas où un changement politique ou économique empêcherait la mise en œuvre du projet initial. Par exemple, le financement peut-il s'appliquer à plus d'une tâche, d'une activité ou d'un partenaire ?</p> | <p><i>Outil 20. Protocole d'accord (obligatoire)</i></p> |

Liste de contrôle des questions clés sur la transition

1. Pouvez-vous décrire la logique selon laquelle le partenariat est censé fonctionner et créer de la valeur ?
2. Pouvez-vous expliquer la faisabilité financière du partenariat, en ordonnant et en analysant tous les coûts et revenus du projet ?
3. Avez-vous convenu d'une structure optimale pour atteindre les objectifs du partenariat, y compris son entité juridique (partenariat, fondation, coopérative, etc.) ?
4. Avez-vous identifié les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs du partenariat, déterminé qui, parmi les partenaires, les possède et quelles sont les capacités qui doivent être recherchées ou développées ?
5. Le plan d'action de votre projet reflète-t-il le concept commercial discuté, l'analyse de rentabilité et la structure du véhicule ?
6. Avez-vous déterminé quand et comment mettre fin au partenariat, le transmettre ou le transformer, et avez-vous pris des dispositions pour le retrait des participants ?
7. Avez-vous une capacité suffisante pour parvenir à des compromis ou à des accords avec diverses parties prenantes, en évitant les disputes et les conflits ?
8. Les participants au partenariat ont-ils signé un protocole d'accord ?

Étude de cas

La rigueur de l'engagement des parties prenantes au cours de la phase d'évaluation permet de parvenir plus facilement à des accords au cours de la phase d'engagement - Le cas de l'amélioration de l'accès à l'eau et à l'assainissement à Buliisa, en Ouganda.

La rigueur des activités d'engagement des parties prenantes lors de la phase d'évaluation a permis de conclure plus facilement des accords lors de la phase d'engagement de ce partenariat visant à améliorer l'approvisionnement en eau et l'assainissement dans deux sous-comtés du district de Buliisa, en Ouganda. Ces activités visaient à soutenir les structures de gestion intégrée des ressources en eau pour une utilisation et une gestion durables des ressources en eau dans le bassin hydrographique de Sambye.

Les résultats complets de la phase d'évaluation ont été partagés avec succès au cours d'un processus participatif de consultation des parties prenantes, constituant la base de la discussion sur les engagements. Il était essentiel de disposer de ces données et de ces informations pour garantir le succès des interventions. Sur cette base, une liste d'interventions possibles a été dressée - avec un classement de leur importance respective - suivie d'une déclaration des ressources disponibles par chaque partenaire. Cette déclaration n'incluait pas seulement des ressources monétaires ou des dons, mais aussi d'autres contributions non monétaires qui permettraient de mener à bien les interventions. Par la suite, les rôles et les responsabilités ont été clarifiés dans le cadre d'un processus participatif, en tenant compte des interventions et des compétences/ressources de chaque partenaire, et ont fait l'objet d'un plan de mise en œuvre commun signé par tous les partenaires.

D'une manière générale, on peut dire qu'au cours du partenariat, une réflexion constante sur la phase d'évaluation - et un retour à celle-ci - ont été importants pour maintenir le cap sur les visions et pour mesurer les succès.

Vue d'ensemble de la phase 3 : engagement

| Élément | Objectif | Comment | Veiller à | Question directrice/ liste de contrôle | Outils |
|---|---|--|---|---|---|
| Développer l'activité cas | Assurez-vous que le partenariat est financièrement réalisable et apporte une valeur ajoutée à les partenaires | Décrivez la logique de l'utilisation de la | | Pouvez-vous décrire la logique de l | Outil 14. |
| | | Le partenariat est censé travailler et créer de la valeur | | Le partenariat est censé travailler et pour créer de la valeur ? | Entreprises concept (obligatoire) |
| | | Expliquer la faisabilité financière du partenariat, en commandant et en analysant tous les éléments suivants | Envisager un équilibre entre les différents types de financement | Pouvez-vous expliquer la faisabilité financière du partenariat ? | Outil 15. |
| | | coûts et recettes du projet | sources lorsque | commander et analyser tous les projets | Analyse de rentabilité |
| | | CONSEIL : Assurer la stabilité financière des l'initiative en examinant de multiples options de financement | préparation et | les coûts et les recettes ? | (bon à savoir) |
| | | | maintien des projets | | |
| | | | Conception à long terme la viabilité financière de la partenariat au-delà financement initial | | |
| Développer les modes de transport de livraison | Soyez clair sur les les plus efficaces et les plus moyen efficace de livrer | Se mettre d'accord sur la structure optimale du véhicule | | Vous êtes-vous mis d'accord sur un véhicule optimal ? | Outil 16. |
| | | pour atteindre les objectifs du partenariat, y compris son entité juridique (par exemple partenariat, fondation, coopérative). | | pour atteindre les objectifs de la le partenariat, y compris ses aspects juridiques entité (par exemple, partenariat, fondation), coopérative) ? | Développer optimale structure de véhicule (obligatoire) |
| | | Identifier les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs du partenariat, | | Avez-vous identifié les bonnes compétences ? | Outil 17. |
| | | évaluer qui, au sein des partenaires, a et quelles sont les capacités qui ont besoin d'être à trouver ou à construire. CONSEIL : Créer des équipes de travail aux | | nécessaires pour atteindre les objectifs de la partenariat, évaluer qui, au sein de l les partenaires les possèdent, et lesquels doivent être sourcées ou construit ? | Identifier compétences requises (doit) |

Le cadre et ses phases

compétences diverses pour assurer un équilibre entre les personnes approchées et les et donc de parvenir à un accord commun sur l'utilisation des objectif

| | | | | | |
|---|---|--|--|---|---|
| | | Mettez à jour le plan d'action de votre projet avec les informations convenues dans votre concept d'entreprise, votre analyse de rentabilité et la structure du véhicule. | Veiller à ce que les bénéficiaires/groupes concernés soient également représentés à la table (directement ou indirectement) et qu'ils disposent de suffisamment d'informations. la compréhension du plan d'action du partenariat et l'approuver. | Le plan d'action de votre projet reflète-t-il le concept commercial discuté, l'analyse de rentabilité et la structure du véhicule ? | Outil 7. (Mise à jour) Plan d'action du projet (obligatoire) |
| Obtenir l'engagement des acteurs | S'assurer qu'il existe un accord formel commun sur ce que le partenariat fera et comment il fonctionnera. | Clarifier ce qu'est la réussite. Déterminer quand et comment mettre fin au partenariat, le transmettre ou le transformer. Prévoir le retrait des participants | Éviter la dépendance des partenaires à l'égard de la structure du partenariat et penser plutôt à une structure durable qui lie les partenaires. à l'aide de l'outil correspondant mandats | Avez-vous déterminé quand et comment mettre fin au partenariat, le transmettre ou le transformer, et avez-vous pris des dispositions pour le retrait des participants ? | Outil 18. Élaborer une stratégie de développement durable (obligatoire) |
| | | Utiliser diverses techniques pour favoriser les accords, en évitant les disputes et les conflits. | Veillez à ce que les négociations soient neutres et se concentrent sur l'objectif commun. | Avez-vous une capacité suffisante pour parvenir à des compromis ou à des accords avec diverses parties prenantes, en évitant les disputes et les conflits ? | Outil 19. Pratiques de négociation (bon à savoir) |
| | | Confirmer l'engagement des participants au partenariat en reconnaissant les principaux éléments suivants les accords et les engagements et les inclure dans un accord formel écrit | | Les participants au partenariat ont-ils signé un protocole d'accord ? | Outil 20. Protocole d'accord (obligatoire) |



Phase 4 : Agir

Objectif

Cette phase vise à garantir que les **mesures sont mises en œuvre comme convenu et que les capacités des partenaires sont renforcées au cours du processus**. Elle implique la coordination et la gestion des activités, le suivi des progrès et des impacts.

Au cours de cette phase, il est important de veiller à ce que les mécanismes d'établissement de rapports et de responsabilité convenus dans le cadre du partenariat soient correctement appliqués ; pour ce faire, il convient de suivre les progrès réalisés et de les communiquer correctement aux partenaires.

1. Responsabiliser et conseiller les acteurs

Identifier les lacunes en matière de gouvernance, de coordination et de compétences de mise en œuvre et prévoir des mesures pour les combler. Au cours de cette étape, un système et un processus de suivi des progrès du système de coopération en matière de partenariat et de la mise en œuvre du ou des projets sont élaborés.

2. Coordonner et gérer la mise en œuvre

Les rôles, les processus et les activités en cours de mise en œuvre sont clairs, les succès et les problèmes de mise en œuvre sont également identifiés et les mesures dérivées de manière appropriée.

3. Contrôler les progrès

Suivre les progrès et rendre compte aux partenaires afin de créer la transparence et de soutenir l'instauration d'un climat de confiance.

Comment obtenir les éléments ?

1. Responsabiliser et conseiller les acteurs

| Comment | Outil |
|---|--|
| Identifier les experts qui peuvent aider à renforcer les capacités et qui peuvent donner des conseils sur des sujets sélectionnés dans le cadre de la mise en œuvre. Veillez à ce que tous les aspects nécessaires à la durabilité des mesures soient pris en considération et à ce que vous receviez également un soutien à cet égard. | <i>Outil 21. Identifier experts (obligatoire)</i> |
| Chercher des moyens de combler les lacunes identifiées en matière de compétences. Organiser des formations, des ateliers et des séances de coaching pour renforcer les capacités. Veiller à ce que toutes les capacités (y compris celles des bénéficiaires de la communauté) soient renforcées afin d'éviter que le partenariat ne soit capturé. | <i>Outil 22. Renforcement des capacités pour la gestion et le maintien des activités (souhaitable)</i> |

2. Coordonner et gérer la mise en œuvre

| Comment | Outil |
|---|---|
| <p>Veiller à ce que les attentes de toutes les parties prenantes soient claires et les gérer correctement.</p> <p>Maintenir une communication régulière, efficace et efficiente avec les parties prenantes et veiller à ce que toutes soient prises en compte et impliquées de manière adéquate.</p> <p>Veiller à ce que les besoins des bénéficiaires, des communautés et/ou des groupes vulnérables soient pris en compte lors de la mise en œuvre du projet.</p> | <p><i>Outil 23. Stratégie de communication (bon à savoir)</i></p> |
| <p>Mettre l'accent sur la gestion de projet.</p> <p>La proximité est importante - si possible, employez ou désignez un chef de projet local spécialisé.</p> <p>Si vous rencontrez des obstacles, concentrez-vous sur les résultats de votre projet ou de votre partenariat et réévaluez vos options de mise en œuvre. Comparez le temps, le coût et le résultat final des différentes options. Si une certaine flexibilité peut être appliquée, éventuellement avec un compromis acceptable en termes de temps ou de coût, votre projet peut encore atteindre ses objectifs.</p> | <p><i>Référence à l'ensemble de la boîte à outils</i></p> |

3. Suivre les progrès

| Com | Outi |
|---|--|
| <p>Suivre l'évolution des activités.</p> <p>Adaptez votre plan d'action de projet élaboré au cours des phases précédentes pour l'utiliser comme plan de suivi du partenariat et incluez des mesures correctives dans votre plan, le cas échéant. Vous pouvez ensuite résumer les progrès réalisés et les communiquer aux parties prenantes à l'aide du modèle de rapport sur les progrès du partenariat.</p> <p>Les partenaires doivent conserver une certaine souplesse pour permettre au projet de changer ou de s'étendre au cours de l'exécution du partenariat. Les accords de gouvernance doivent permettre cette croissance et cette transition en prévoyant des possibilités d'extension et de sortie du partenariat. Les partenaires doivent reconnaître que le partenariat est plus que la somme de ses parties.</p> | <p><i>Outil 7. Mise à jour du plan d'action du partenariat (obligatoire)</i></p> |

Liste de contrôle des questions clés sur la transition

1. Avez-vous identifié des experts qui peuvent vous aider à renforcer vos capacités et qui peuvent vous conseiller sur des sujets précis dans le cadre de la mise en œuvre ?
2. Avez-vous organisé des formations, des ateliers et des séances de coaching pour développer les capacités requises ?
3. Les attentes de toutes les parties prenantes sont-elles claires et correctement gérées ? Entretenez-vous une communication régulière, efficace et efficiente avec elles ? Toutes les parties prenantes sont-elles prises en compte et impliquées de manière adéquate ?
4. Avez-vous accès au matériel et aux outils nécessaires pour aligner, identifier, conceptualiser, planifier et mettre en œuvre de manière stratégique les activités et la stratégie du partenariat ?
5. Avez-vous adapté votre plan d'action de projet initial pour qu'il serve d'outil de planification, de suivi des progrès et de mise en œuvre ?

Étude de cas

Maintenir une certaine flexibilité dans l'exécution du partenariat - Le cas de Metsimaholo *Municipalité locale, Afrique du Sud⁴*

Sasol, la municipalité locale de Metsimaholo, le département de l'eau et de l'assainissement et le programme IWaSP de la GIZ ont établi un partenariat pour la sécurité de l'eau visant à réduire les pertes d'eau dans la zone municipale. Le projet initial visait à travailler directement avec les communautés en formant les membres des comités de quartier à la conservation de l'eau et à la gestion de la demande en eau au sein de la communauté. En raison de l'instabilité politique et de problèmes liés à la nomination des membres des comités de quartier, le projet a été interrompu dans un premier temps, puis remanié. L'accent a alors été mis sur la mise en œuvre de mesures de gestion de la demande en eau dans les écoles. Les écoles offraient un environnement favorable, un large public et un grand potentiel d'extensibilité.

Le projet révisé a touché avec succès plus de 28 704 apprenants et 1 029 éducateurs dans 30 écoles. L'évaluation des écoles, la campagne de sensibilisation et la formation des responsables pour une intervention rapide contre les fuites ont permis d'atteindre l'objectif ultime de réduction de l'eau non comptabilisée par le biais d'une sensibilisation. Le projet a atteint son objectif ultime d'accroître la sécurité de l'eau grâce à des interventions techniques et sociales. La flexibilité de la méthode d'exécution a permis à la communauté de continuer à bénéficier de la réduction des pertes d'eau et de l'amélioration de la sécurité de l'eau. Bien que les méthodes de mise en œuvre aient changé, le résultat a été positif.

Principale leçon : Les partenariats et les projets se développent ou évoluent au fil du temps, devenant souvent plus complexes que ne l'avaient prévu les partenaires initiaux. C'est pourquoi les partenaires doivent conserver une certaine souplesse pour que le projet puisse évoluer ou s'étendre au cours de l'exécution du partenariat. Les accords de gouvernance doivent permettre cette croissance et cette transition en prévoyant des possibilités d'extension et de sortie du partenariat. Les partenaires doivent reconnaître que le partenariat est plus que la somme de ses parties.

² Source : Water Action Hub 3.0 - <https://wateractionhub.org/lessons-learned/26/d/maintain-some-flexibility-in-the-execution-of-the-pa/>

Aperçu de la phase 4 : Agir

| Élément | Objectif | Comment | Veiller à | Question directrice/ liste de contrôle | Outils |
|--|--|---|--|---|---|
| Responsabiliser et conseiller les acteurs | (1) Identifier les lacunes en matière de gouvernance, coordination et mise en œuvre compétences et plan pour les mesures | Identifier les experts qui peuvent aider à construire et qui peuvent conseiller sur des sujets sélectionnés au sein de la mise en œuvre | Veiller à ce que tous les aspects nécessaires pour la durabilité des mesures sont prises à prendre en considération. Assurez-vous que tous les | Avez-vous identifié des experts qui peuvent aider à renforcer les capacités et qui peuvent donner des conseils sur des sujets sélectionnés au sein de l'Union européenne. la mise en œuvre ? | Outil 21. Identifier experts (obligatoire) |
| | pour les remplir. (2) Un système et processus de contrôle progrès des deux le partenariat coopération système et projet(s) La mise en œuvre est développé. | S'efforcer de trouver des moyens de combler les lacunes identifiées les lacunes en matière de compétences. Organiser des formations, des ateliers et des séances de coaching pour renforcer les capacités. | (y compris les communauté bénéficiaires) sont améliorée en ce qui concerne éviter la capture de la partenariat. | Avez-vous suivi une formation ? des ateliers et des séances de coaching pour mettre en place les capacités nécessaires ? | Outil 22. Capacité construire pour courir et le maintien activités (bonnes d'avoir) |
| Coordonner et gérer mise en œuvre | (1) Rôles, processus et activités dans le cadre de mise en œuvre sont clairs (2) Réussites et les questions relatives à la | Veiller à ce que les attentes de tous les Les parties prenantes sont claires et gérées correctement. Maintenir une activité régulière, une communication efficace et efficiente avec les parties prenantes et veiller à ce que tous sont pris en compte et traités de manière adéquate impliqué | Assurer les besoins des bénéficiaires, les communautés et/ ou des groupes vulnérables sont abordés pendant le projet mise en œuvre | Les attentes de tous les les parties prenantes de manière claire et adéquate géré ? Tenez-vous un régulière, efficace et efficiente communication avec eux ? Sont-ils la prise en compte de toutes les parties prenantes et est-elle suffisamment impliquée ? | Outil 23. Communication stratégie (bonne d'avoir) |

Le cadre et ses phases

| | | | | | |
|--|---|--------------------------------|---|--|---------------------------------------|
| | et les mesures dérivées de manière appropriée | Focus sur la gestion de projet | La proximité est importante - employez un chef de projet local spécialisé | Avez-vous accès au matériel et aux outils nécessaires pour aligner, identifier, conceptualiser, planifier et mettre en œuvre de manière stratégique les activités et les projets de partenariat ? stratégie ? | Référence à la boîte à outils globale |
|--|---|--------------------------------|---|--|---------------------------------------|

| Élément | Objectif | Comment | Veiller à | Question directrice/ liste de contrôle | Outils |
|------------------------------|--|---|---|--|--|
| Contrôler les progrès | Suivre les progrès et rendre compte aux partenaires afin de créer la transparence et de favoriser l'instauration d'un climat de confiance. | Suivez l'évolution des activités. Adaptez votre plan d'action de projet élaboré au cours des phases précédentes pour l'utiliser comme plan de suivi du partenariat et incluez des mesures correctives, le cas échéant. Vous pouvez ensuite résumer les progrès accomplis et les communiquer aux parties prenantes à l'aide du modèle de rapport sur les progrès du partenariat. | Veiller à ce que toutes les parties prenantes soient tenues au courant de la mise en œuvre du plan d'action du partenariat. En fonction de l'état d'avancement, veiller à planifier les mesures correctives nécessaires et en rendre compte à l'ensemble des parties prenantes. | Avez-vous adapté votre plan d'action de projet initial pour qu'il serve d'outil de planification, de suivi des progrès et de mise en œuvre ? | Outil 7. Mise à jour du plan d'action du partenariat (obligatoire) |



Phase 5 : Mise à l'échelle et sortie

Objectif

Cette phase comprend l'évaluation des impacts et des enseignements de votre partenariat. Sur cette base, vous réévaluez votre stratégie de durabilité et corrigez les mesures et/ou le calendrier si nécessaire.

Le dernier élément de cette phase (sortie ou transfert) est facultatif car il dépend de la structure établie pour votre partenariat : Au cours de cette dernière étape, certains partenaires peuvent se retirer et certaines mesures et certains rôles peuvent être transférés. Quelle que soit la transition suivie par le partenariat, l'objectif est de s'assurer que les mesures et les résultats sont durables.

Même s'il s'agit de la dernière phase, les processus, les questions clés et les outils de cette phase doivent être utilisés régulièrement tout au long du partenariat afin d'en assurer la durabilité. Même le retrait progressif doit être discuté et planifié dès le départ. L'élargissement, la reproduction ou la transformation de l'initiative en un nouveau projet nécessitera que les acteurs concernés revoient et appliquent minutieusement les éléments de la phase de préparation, d'évaluation et d'engagement du NRAF, ce qui débouchera sur une nouvelle phase d'action.

Éléments de la phase

1. Évaluer l'impact et les enseignements

Comprendre les résultats et l'approche du partenariat

2. Veiller à ce que l'impact soit durable

Examiner la stratégie de durabilité et déterminer si les mesures ou le calendrier des actions de transition du partenariat doivent être mis à jour afin de garantir un impact durable.

3. Retrait progressif ou transfert

Veiller à ce qu'un transfert en bonne et due forme soit effectué et/ou marquer la fin du partenariat.

Comment obtenir les éléments ?

1. Évaluer l'impact et les enseignements

| Com men t | Outi l |
|--|---|
| Examiner les progrès et obtenir un retour d'information de la part des différents partenaires afin de confirmer que les attentes ont été satisfaites et, dans le cas contraire, d'identifier les points faibles. | <i>Outil 24. Retour d'information session (obligatoire)</i> |
| Identifier les résultats/impacts positifs et négatifs qui ont découlé du partenariat afin d'en tirer des enseignements et d'apporter des modifications si possible. Veiller à ce que les impacts positifs et négatifs et les enseignements tirés du processus soient compris afin de déterminer les mesures à prendre en considération pour la transition du partenariat. | <i>Outil 25. Liste des leçons apprises (obligatoire)</i> |

2. Veiller à ce que l'impact soit durable

| | |
|---|---|
| Sur la base de l'évaluation de l'impact et des enseignements tirés, décidez si les mesures ou le calendrier doivent être modifiés en revoyant votre théorie du changement. | <i>Outil 7. Action de projet Plan (mise à jour)</i> |
| Étudier les possibilités de transposition à plus grande échelle. L'extension, la reproduction ou la transformation de l'initiative en un nouveau projet nécessitera que les acteurs concernés revoient et améliorent leurs méthodes de travail. appliquer de manière approfondie les éléments de la phase de préparation, d'évaluation et d'engagement du NRAF, qui débouche sur une nouvelle phase d'action. | <i>Outil 26. Matrice de prise de décision pour la mise à l'échelle (bon à savoir)</i> |
| Sur la base de l'examen de votre théorie du changement (le cas échéant), révisez votre stratégie de durabilité et ajoutez les actions jugées nécessaires. | <i>Outil 18. Élaborer une stratégie de développement durable (mise à jour)</i> |
| 3. Suppression progressive ou transfert | |
| En cas de transfert d'une fonction à une autre entité, veillez à ce que toute la documentation et toutes les compétences pertinentes soient transférées. | <i>Outil 27. Finale transfert (obligatoire)</i> |

Liste de contrôle des questions clés sur la transition

1. Avez-vous évalué les résultats et l'impact du partenariat ?
2. Avez-vous obtenu un retour d'information de la part des différents partenaires pour confirmer que les attentes ont été satisfaites et, si ce n'est pas le cas, pour identifier les points faibles ?
3. Avez-vous identifié les groupes qui ont jusqu'à présent bénéficié des mesures et projets de partenariat visant à réduire les risques environnementaux ?
4. Avez-vous enregistré tous les enseignements tirés (ce qui a bien fonctionné, ce qui pourrait être amélioré, où les changements et les améliorations nécessaires ont été identifiés) et les avez-vous diffusés ?
5. Avez-vous revu votre plan d'action pour le projet afin de vous assurer qu'il est basé sur les résultats du suivi et les enseignements tirés ?
6. Avez-vous exploré les possibilités d'extension du partenariat existant (par exemple, nouveaux bassins versants, nouveaux partenaires et nouveaux pays) ?
7. Avez-vous revu votre stratégie de développement durable ?
8. Avez-vous marqué la fin officielle du partenariat ou de la composante du projet ?
9. Avez-vous veillé à ce que les personnes/entités sélectionnées conservent l'ensemble de la documentation, des outils et des modèles nécessaires ?

Étude de cas

Assurer la durabilité de l'objectif - *Le cas du projet de restauration de la rivière Mlalakua (MRRP) à Dar es Salaam, Tanzanie*

L'objectif global du projet de restauration de la rivière Mlalakua (MRRP) était de rétablir la santé de la rivière Mlalakua et d'empêcher toute nouvelle pollution sur une base durable. Cet objectif ne pouvait être atteint que par l'engagement collectif de tous les acteurs concernés, la restauration des fonctions naturelles de la rivière et la mise en place de systèmes garantissant une gestion durable des déchets solides et liquides afin d'éviter toute nouvelle pollution. Dès le départ, il était clair que les expériences tirées de cette initiative serviraient à inspirer et à informer les actions visant à améliorer l'état d'autres rivières et ruisseaux à Dar es Salaam. Ce cas reflète un succès dans la phase de sortie et d'échelle du WRAF. Pour évaluer les impacts et les enseignements tirés du MRRP, les partenaires ont consacré les deux dernières réunions du comité de pilotage à s'assurer des engagements finaux de chaque partenaire - c'est-à-dire ce qu'ils feront pour continuer à mener des activités pertinentes après la clôture du projet - et à rassembler les enseignements tirés, ce qui a conduit à la publication d'une brochure rédigée conjointement sur les expériences partagées.

Le projet a été officiellement clôturé et remis au secteur public et aux partenaires lors de l'événement d'apprentissage final du 18 mars 2016, organisé au ministère de l'Eau et de l'Irrigation (MOWI) et présidé par le secrétaire permanent du MOWI. Ce fut l'occasion de présenter l'approche de partenariat et les leçons apprises à un grand nombre de parties prenantes, y compris les membres de la communauté, les autorités gouvernementales locales, les OSC, les autorités de gestion des ressources en eau et les partenaires de développement.

En ce qui concerne la mise à l'échelle, l'expérience du partenariat de Mlalakua a inspiré au moins trois initiatives reproduisant l'esprit du projet, à savoir le concours du Mtaa le plus propre, la pratique des déchets solides de quartier et une usine décentralisée de traitement des boues de vidange. Elle a également été le point de départ de discussions plus larges sur la gestion des eaux usées industrielles de Dar es Salaam.

Vue d'ensemble de la phase 5 : échelle et sortie

| Élément | Objectif | Comment | Veiller à | Question directrice/ liste de contrôle | Outils |
|----------------------------|---|--|---|--|------------------------------------|
| Évaluer l'impact et leçons | Obtenir un compréhension de les résultats et l'approche de la partenariat | Examiner les progrès et obtenir un de tous les différents partenaires pour confirmer que les attentes ont été et, si ce n'est pas le cas, indiquer où il | Veillez à ce que des les impacts négatifs et les enseignements du sont compris dans l'ordre pour déterminer quels Les mesures doivent être pris en considération pour la transition du partenariat. | Avez-vous obtenu un retour différents partenaires pour confirmer les attentes ont été satisfaites et si identifier où ne pas identifier ? | Outil 24. Session de retour (doit) |
| | | Identifier les résultats/impacts positifs et négatifs qui ont découlé de la partenariat pour tirer des apporter des modifications si possible | | Avez-vous évalué les résultats et l'impact du partenariat ? Avez-vous a enregistré tous les enseignements s'est bien passée, qu'est-ce qui où les changements et Les besoins sont identifiés) et les dis-les a séminarisés ? | Outil 25. Liste des les (doit) |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Veiller à ce que l'impact soit durable | Examiner la stratégie de durabilité et déterminer si les mesures ou le calendrier des actions du partenariat doivent être mis à jour afin de garantir un impact durable. | Sur la base de l'évaluation de l'impact et des enseignements tirés, décidez si les mesures ou le calendrier doivent être modifiés en revoyant votre théorie du changement. | | Avez-vous revu votre plan d'action pour le projet afin de vous assurer qu'il est basé sur les résultats du suivi et les enseignements tirés ? | Outil 7. Plan d'action du projet (mise à jour) |
| | | Étudier les possibilités de passer à une échelle supérieure. | Pour développer, reproduire ou transformer l'initiative en un nouveau projet, les acteurs concernés devront réexaminer et appliquer de manière approfondie les éléments de la phase "Préparer, évaluer et s'engager" du NRAF, ce qui débouchera sur une nouvelle phase "Agir". | Avez-vous exploré les possibilités d'extension du partenariat existant (par exemple, nouveaux bassins versants, nouveaux partenaires et nouveaux pays) ? | Outil 26. Matrice de prise de décision pour le passage à l'échelle supérieure (bon à savoir) |
| | | Sur la base de l'examen de votre théorie du changement (le cas échéant), révisez votre stratégie de durabilité et ajoutez les actions jugées nécessaires. | | Avez-vous revu votre stratégie de développement durable ? | Outil 18. Élaborer une stratégie de développement durable (mise à jour) |
| Suppression progressive ou transfert | Veiller à ce que la passation des pouvoirs se fasse dans de bonnes conditions et/ou marquer la fin du partenariat. | En cas de transfert d'une fonction à une autre entité, veillez à ce que toute la documentation et toutes les compétences pertinentes soient transférées. | | Avez-vous veillé à ce que les personnes/entités sélectionnées conservent l'ensemble de la documentation, des outils et des modèles nécessaires ? | Outil 27. Remise finale (obligatoire) |



VI. Outils



CONTENU



Phase 1 : Préparation

Outils

- Outil 1. Analyse des parties prenantes/institutionnelles
- Outil 2. Outil d'analyse de marché
- Outil 3. Déterminer la représentation des parties prenantes
- Outil 4. Enquête de diligence raisonnable des participants
- Outil 5. Papillon du problème
- Outil 6. Proposition de valeur
- Outil 7. Plan d'action du partenariat
- Outil 8. Attribuer les rôles et responsabilités appropriés
- Outil 9. Lettre d'intention



Phase 2 : Évaluer

Outils

- Outil 10. Évaluation des risques et des opportunités
- Outil 11. Évaluation du risque de capture
- Outil 12. Analyse coûts-bénéfices
- Outil 13. Liste de contrôle des bénéficiaires potentiels
- Outil 2. Analyse de marché
- Outil 4. Enquête de diligence raisonnable des participants
- Outil 5. Papillon des problèmes
- Outil 6. Proposition de valeur
- Outil 7. Plan d'action du partenariat



Phase 3 : S'engager

Outils

- Outil 14. Concept commercial
- Outil 15. Analyse de rentabilité
- Outil 16. Développer la structure optimale du véhicule
- Outil 17. Identifier les compétences nécessaires
- Outil 7. Plan d'action du partenariat
- Outil 18. Élaborer une stratégie de durabilité
- Outil 19. Pratiques de négociation
- Outil 20. Protocole d'accord



Phase 4 : Agir

Outils

- Outil 21. Identifier les experts
- Outil 22. Renforcement des capacités pour la gestion et le maintien des activités
- Outil 23. Stratégie de communication
- Outil 7. Plan d'action du partenariat



Phase 5 : Sortie

Outils

- Outil 24. Session de retour d'information
- Outil 25. Liste des enseignements tirés
- Outil 7. Plan d'action du partenariat
- Outil 26. Matrice de prise de décision pour la mise à l'échelle
- Outil 18. Élaborer une stratégie de durabilité
- Outil 27. Remise finale



Phase 1 : Préparation

Outils

- Outil 1. Analyse des parties prenantes/institutionnelles
- Outil 2. Outil d'analyse de marché
- Outil 3. Déterminer la représentation des parties prenantes
- Outil 4. Enquête de diligence raisonnable des participants
- Outil 5. Papillon du problème
- Outil 6. Proposition de valeur
- Outil 7. Plan d'action du partenariat
- Outil 8. Attribuer les rôles et responsabilités appropriés
- Outil 9. Lettre d'intention





Outil 1 : Analyse des parties prenantes et des institutions

Résultat attendu : Identifier les acteurs clés et tous les autres partenaires à prendre en compte pour que le partenariat soit une réussite.

Pour plus d'informations, voir : CEO Water Mandate. 2015. Guide pour la gestion de l'intégrité dans les initiatives de gestion de l'eau : Un cadre pour améliorer l'efficacité et la transparence. Oakland, CA : Pacific Institute. <http://ceowatermandate.org/files/integrity.pdf>

Description

L'analyse des parties prenantes consiste à identifier les principales parties prenantes parmi toutes les institutions et les personnes susceptibles d'affecter ou d'être affectées par l'initiative proposée et à planifier leur engagement.

Pourquoi cette étape ?

L'analyse des parties prenantes permet aux praticiens du partenariat de comprendre les principaux groupes d'influence et intérêts qui devraient être impliqués dans la conception et la mise en œuvre de l'initiative afin d'équilibrer les différents intérêts en vue de servir le bien public et de renforcer la crédibilité et la légitimité.

Cela aide :

- Identifier tous les acteurs pertinents qui peuvent influencer le partenariat ou qui sont influencés par le partenariat
- Comprendre les différentes attentes et préoccupations des parties prenantes afin de planifier des tactiques d'engagement et de communication
- Établir des priorités entre les parties prenantes afin d'optimiser l'affectation des ressources et la réalisation des objectifs du partenariat.

Liste de tâches suggérées

1. Identifier les parties prenantes

Identifier les principales parties prenantes parmi toutes les institutions et personnes susceptibles d'affecter ou d'être affectées par l'initiative proposée. Utilisez les critères de pertinence suggérés ci-dessous pour identifier les parties prenantes. Ces critères peuvent être modifiés en fonction de leur applicabilité dans un contexte local.

| Type d'analyse | Questions clés |
|-------------------|--|
| Point de décision | Quelles sont les parties prenantes qui ont une influence directe sur les décisions à prendre pour relever les défis liés aux ressources naturelles, ou qui doivent y participer ? |
| Opportunité | Quelles sont les parties prenantes en mesure d'apporter un soutien direct ou indirect à la résolution des problèmes liés aux ressources naturelles ? |
| Expertise | Quelles sont les parties prenantes qui peuvent apporter des connaissances et des conseils pour améliorer la caractérisation du problème ou pour élargir ou affiner la compréhension des solutions ? |
| Impacts | Quelles sont les parties prenantes qui bénéficieront des avantages (ou des coûts) associés à la résolution des problèmes liés aux ressources naturelles que vous avez identifiés ? |
| Attentes | Quels sont les acteurs intéressés par le processus d'action collective ou ses résultats, même s'ils n'ont pas de rôle spécifique à jouer dans la résolution des problèmes ou de lien avec la répartition des coûts et des bénéfices ? |
| Conflit | Quelles sont les parties prenantes qui connaissent actuellement (ou connaîtront potentiellement) des conflits avec vous ou avec d'autres parties potentielles dans le processus d'une manière qui pourrait influencer les options disponibles pour relever les défis liés aux ressources naturelles que vous avez identifiés ? |

Le tableau ci-dessous donne un exemple des principales informations à recueillir (voir l'annexe "Analyse des parties prenantes - Modèle") :

| Explication des informations nécessaires | | Partie prenante 1 |
|--|---|----------------------|
| Nom/groupe de la partie prenante | <i>Nom de l'organisation ou de la personne</i> | NN |
| Type | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Autorité gouvernementale</i> • <i>Entreprises locales</i> • <i>ONG mondiale</i> • <i>ONG locale</i> • <i>Communauté locale</i> • <i>Parastatal</i> • <i>Autre.</i> | Entreprises locales |
| Description | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Partenaires principaux (parties prenantes internes)</i> • <i>Partenaires non essentiels (parties prenantes internes)</i> • <i>Groupes cibles (parties prenantes externes)</i> | Partenaire principal |
| Priorité | <p><i>Quelle est l'importance de ce groupe de parties prenantes dans la réussite du partenariat ?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Partie prenante clé : acteur pouvant avoir un impact important sur le partenariat.</i> 2. <i>Partie prenante principale : l'acteur peut faire avancer ou ralentir le processus le partenariat</i> 3. <i>Partie prenante secondaire : l'acteur doit comprendre les bases du partenariat</i> 4. <i>Le rôle de la partie prenante n'est pas identifié</i> | 1 |



| | | |
|---------------|---|----|
| Taille | <i>Combien de personnes sont concernées ? Combien de personnes travaillent dans les locaux de l'entreprise ? Combien de personnes travaillent dans le département ?</i> | 25 |
|---------------|---|----|

| | Explication des informations nécessaires | Partie prenante 1 |
|-------------------------------|---|---|
| Attentes | <i>Qu'attend cet acteur de son partenaire ? navire/autres partenaires ?</i> | Atteindre les objectifs dans le calendrier. Réunions régulières. Engagement des représentants du gouvernement. |
| Préoccupations | <i>Quelles sont les préoccupations de l'acteur pour... wards le partenariat/les autres partenaires ?</i> | Les fonctionnaires ne font pas leur part du travail. Risques potentiels pour la réputation si le partenariat n'atteint pas ses objectifs. |
| Contact (représentant) | <i>Nom et coordonnées d'un représentant</i> | |
| Autres commentaires | <i>Autres informations utiles, par exemple concernant la personne de contact, les relations personnelles, les risques éventuels</i> | N.N. est très impatiente de voir des Le super-visiteur de N.N. n'est pas très favorable au partenariat, il ne comprend pas les avantages pour l'entreprise. Le super-visor de N.N. n'est pas très favorable au partenariat, il ne comprend pas les avantages pour l'entreprise. |

2. Diffuser et valider les résultats

Les participants au partenariat partagent leur évaluation avec les parties prenantes répertoriées une fois que la cartographie initiale et l'établissement des priorités sont terminés, si possible dans le cadre d'un atelier.

Les parties prenantes peuvent alors nuancer l'analyse, contester leur pertinence et identifier d'autres parties prenantes qui n'ont pas été prises en compte dans l'analyse initiale. De cette manière, les parties prenantes elles-mêmes deviennent une partie intégrante et significative du processus d'analyse des parties prenantes.

3. Réévaluation continue

Au cours de l'élaboration et de la mise en œuvre, les participants au partenariat s'engagent avec les parties prenantes à identifier les nouveaux acteurs résultant de l'évolution de la situation du bassin ou de l'évolution du champ d'application et des objectifs du partenariat.

Les analyses des parties prenantes doivent être mises à jour pour refléter l'évolution constante du paysage des parties prenantes.

L'analyse des parties prenantes ne peut pas générer les informations approfondies nécessaires pour évaluer si une organisation ou un individu doit être un participant au partenariat. Dans les cas où un participant potentiel est identifié par les processus d'analyse, une enquête de diligence raisonnable doit être entreprise.

Ressources nécessaires

Une analyse approfondie des parties prenantes prend environ un mois. Pendant cette période, une étude documentaire sera menée pour identifier les parties prenantes primaires, secondaires et tertiaires. L'étude documentaire sert de base à l'analyse. Toutefois, si le temps le permet, il est conseillé de mener des entretiens avec les principales parties prenantes afin d'avoir une meilleure idée des différents intérêts, des relations de pouvoir et des conflits éventuels. Le recours à un consultant externe peut garantir une plus grande objectivité.



Outil 1.1 Cartographie des parties prenantes

Résultat attendu : Une visualisation des acteurs du partenariat et de leurs relations.

Note : Cet outil est une adaptation du document de la GIZ intitulé "Managing Change with Capacity Works", Springer-Gabler, 2015.

Description

Cet outil permet d'identifier et de visualiser les acteurs du projet et leurs relations. Une carte des parties prenantes est un instantané de la situation à un moment donné. Les acteurs et leurs relations évoluent au fil du temps, tout comme la situation. D'autres termes sont "Analyse des acteurs" et se réfèrent à la carte des acteurs internes, ainsi que des acteurs potentiels en dehors du partenariat de *stewardship*.

Pourquoi cette étape ?

La carte des parties prenantes est utilisée dans les situations où il est important d'obtenir une image des acteurs impliqués, en surveillant les relations entre les acteurs au fil du temps. La carte des acteurs est un point de départ essentiel pour de nombreuses autres étapes de planification et de conseil et peut être utile à différents moments tout au long de la vie du partenariat ou pendant les différentes phases du NRAF. L'utilisation de cet outil permettra de préparer le terrain pour l'utilisation d'autres outils.

Liste de tâches suggérées

1. Comprendre le problème

Les acteurs qui détiennent au moins un intérêt potentiel dans les changements apportés par le partenariat, par exemple, sont également appelés "parties prenantes". Les ressources matérielles, la position sociale et les connaissances de ces acteurs leur confèrent une influence particulière sur la conception, la planification et la mise en œuvre des initiatives et des projets de partenariat. En fonction de la question en jeu, les acteurs seront plus ou moins pertinents et influents. Dessiner une carte des acteurs pour une question spécifique signifie visualiser tous les acteurs en fonction de leur rôle.

Les acteurs qui sont en mesure d'utiliser leurs compétences, leurs connaissances ou leur position de pouvoir pour influencer de manière significative un projet sont appelés acteurs clés. Ils participent généralement à la prise de décisions dans le cadre d'un projet. Les acteurs sans le soutien et la participation desquels les résultats visés par un projet ne peuvent être atteints, ou qui peuvent même opposer leur veto au projet, sont appelés acteurs de veto. Les acteurs du veto peuvent être des acteurs clés, primaires ou secondaires. Plus un acteur est fort et influent, plus il aura tendance à se considérer comme le seul acteur et à chercher à parler au nom des autres acteurs ou à les exclure. En d'autres termes, dans le processus de négociation de la participation, les acteurs se positionnent non seulement en fonction de leur relation avec les questions en jeu, de leur pouvoir institutionnel ou de leurs ressources, mais aussi en fonction du pouvoir qu'ils ont d'influencer la participation d'autres acteurs.

Outil

Vous produisez une carte des acteurs en identifiant et en visualisant les (types de) relations entre les acteurs impliqués dans un système de coopération. La carte fournit une vue d'ensemble des acteurs.

Les rôles joués par les différents acteurs (acteurs principaux, secondaires, clés) dépendent des questions spécifiques à traiter et de la manière dont ils sont perçus. Les rôles joués par les différents acteurs (acteurs principaux, secondaires, clés) dépendent des questions spécifiques à traiter. La carte donne un aperçu des alliances et des conflits réels et potentiels. L'examen de la carte des acteurs peut vous aider à formuler des options stratégiques et des hypothèses concernant des acteurs spécifiques.

En règle générale, la carte des acteurs met également en évidence les lacunes en matière d'information et les déficits de participation (zones d'ombre). Elle montre les acteurs et les relations entre les acteurs que vous connaissez peu ou pas du tout, où vous devez obtenir des informations supplémentaires et quels sont les acteurs que vous devez impliquer dans le projet. La carte des acteurs corrige également les hypothèses prématurées concernant les acteurs individuels et les relations entre eux. Considérés dans le contexte des autres acteurs, les acteurs supposés importants perdent de leur importance et les acteurs apparemment insignifiants prennent le devant de la scène.

Pour préparer une carte précise des acteurs, il faut

Définir et délimiter le champ d'application

Commencez par formuler clairement la question clé afin de circonscrire la zone à cartographier et de déterminer clairement le nombre d'acteurs à inclure.

Définir le moment et les intervalles

Les acteurs forment un système dynamique d'interdépendances mutuelles. Ce réseau de relations peut changer très rapidement. Il est donc important de noter le moment où l'analyse de ces relations a été effectuée.

Séparer les perspectives

Chaque acteur a sa propre perspective. Une carte des acteurs ne représente donc jamais que le point de vue des individus ou des groupes qui ont participé à son élaboration.

Questions clés pour la carte des acteurs :

- Que voulez-vous réaliser grâce à la carte des acteurs ? Quelle est la question spécifique que vous souhaitez aborder ?
- Quand établissez-vous la carte des acteurs et quand la mettez-vous à jour ?
- Qui souhaitez-vous impliquer dans l'élaboration de la carte des acteurs ?
- Des cartes des acteurs ont-elles été établies pour une phase antérieure du projet ? Vous pouvez les utiliser à des fins de comparaison.

2. Comment procéder

Étape 1 : Formuler la question clé

En produisant une carte des acteurs, quelle question souhaitez-vous aborder à un stade spécifique d'un (futur) projet ? La réponse vous aidera à orienter le projet. Il est conseillé de noter cette question sur un tableau de conférence afin qu'elle soit visible pendant que vous y travaillez.



Étape 2 : Identifier les acteurs

Tout d'abord, identifiez tous les acteurs concernés par le projet ou une question spécifique. Répartissez-les ensuite dans l'un des trois groupes suivants : les acteurs clés, les acteurs principaux et les acteurs secondaires.

Pour créer une carte qui fournira des informations utiles, n'oubliez pas d'inclure tous les acteurs principaux, sans la surcharger avec trop d'éléments visualisés.

Étape 3 : Choisir la forme de représentation

Vous pouvez visualiser la carte des acteurs sous deux formes, comme un oignon ou comme un arc-en-ciel.

Les deux options permettent de classer les acteurs dans l'un des trois secteurs suivants : l'État (secteur public), la société civile ou le secteur privé (il peut être nécessaire de différencier d'autres secteurs ou cas spécifiques).

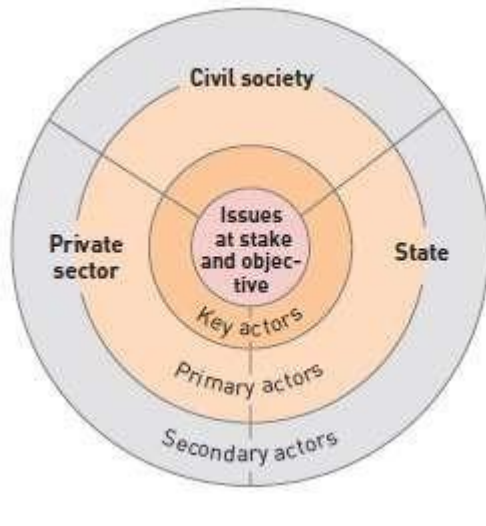


Figure 1 - Carte des acteurs : l'oignon

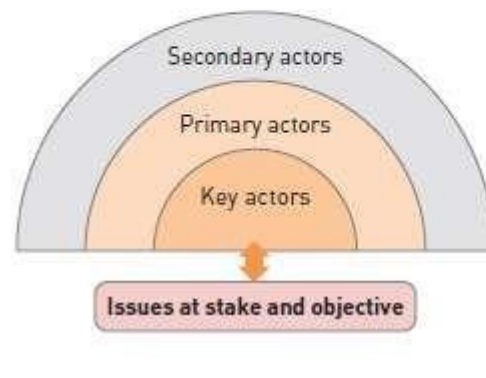


Figure 2 - Carte des acteurs : l'arc-en-ciel

Étape 4 : Mise en place des acteurs

Nous vous recommandons d'utiliser le même symbole, par exemple un cercle, pour représenter les acteurs clés et les acteurs principaux (qui influencent tous deux directement le projet). La taille du cercle représente l'influence de l'acteur par rapport aux enjeux et à l'objectif de changement. Utilisez la lettre "V" pour indiquer si un acteur a un droit de veto et un rectangle pour représenter un acteur secondaire (acteurs qui ne sont pas directement impliqués mais qui peuvent néanmoins exercer une influence).

| | |
|--|--|
| | Key or primary actor with little influence |
| | Key or primary actor with little influence |
| | Veto player |
| | Veto player |

Figure 3 - Symboles des acteurs

Vous pouvez maintenant positionner les acteurs individuels en fonction de l'arrière-plan sélectionné (oignon ou arc-en-ciel). Il est utile de placer les acteurs entre lesquels il existe une relation étroite à proximité les uns des autres. La distance entre les acteurs indiquera alors le degré de proximité de leur relation.

Étape 5 : Représenter les relations entre les acteurs

Dans cette étape, vous montrez les relations entre les acteurs. Nous vous recommandons d'utiliser un symbole différent pour représenter les différents types et qualités de relations.


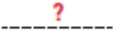




| | |
|--|--|
|  | Solid lines symbolise close relationships in terms of information exchange, frequency of contact, overlap of interests, coordination, mutual trust, etc. |
|  | Dotted lines symbolise weak or informal relationships. The question mark is added where the nature of the relationship is not yet clear. |
|  | Double lines symbolise alliances and cooperation partnerships that are formalised contractually or institutionally. |
|  | Arrows symbolise the dominance of one actor over another. |
|  | Lines crossed by a bolt of lightning symbolise relationships marked by tension, conflicting interests or other forms of conflict. |
|  | Cross lines symbolise relationships that have been interrupted or damaged. |

Figure 4 - Symboles permettant de visualiser les relations entre les acteurs

Selon que vous avez utilisé l'oignon ou l'arc-en-ciel, votre carte des acteurs ressemblera à l'un des deux exemples ci-dessous :

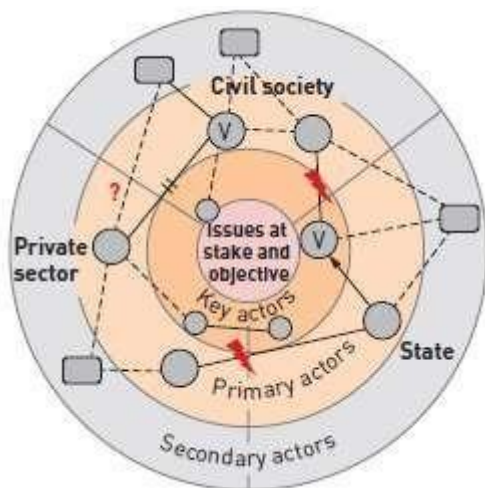


Figure 5 - Exemple de carte des acteurs au format oignon

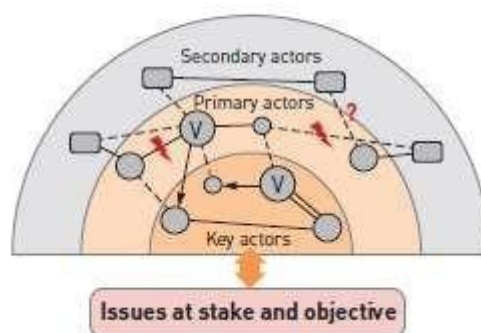


Figure 6 - Exemple de carte des acteurs au format arc-en-ciel

Étape 6 : Évaluer les résultats

Lors de cette dernière étape, vous évaluez conjointement le résultat. Votre carte des acteurs reflète-t-elle fidèlement la réalité actuelle ? Avez-vous pris en compte tous les acteurs pertinents ? Quelle est la première chose qui vous frappe ? Y a-t-il des éléments importants qui manquent ? Nous vous recommandons d'utiliser un tableau de conférence pour documenter les principaux résultats de vos discussions communes. Cela devrait inclure des hypothèses de travail et des options d'action possibles, présentées en relation avec la question définie au départ.



Outil 2 : Analyse de marché

Résultat escompté : un document d'une page sur chacune des entreprises concernées dont l'activité est intensive en ressources naturelles, y compris leurs risques et leur localisation, et la planification de leur engagement.

Description

Une analyse de marché consiste à identifier les partenaires potentiels des entreprises à forte intensité de ressources naturelles et les partenaires confrontés à des risques liés aux ressources naturelles en ce qui concerne les activités de *stewardship*, afin d'élargir l'engagement de votre partenariat avec les entreprises partenaires.

Les secteurs industriels à forte intensité de ressources naturelles dépendent fortement de l'eau, du sol, de la biodiversité ou d'autres ressources naturelles et sont parallèlement très vulnérables à de multiples risques connexes. Voici quelques exemples de vulnérabilité :

- Une eau de haute qualité est indispensable à la production
- Qualité élevée des sols nécessaires à la production
- Des écosystèmes intacts comme base des opérations
- Beaucoup d'eau, principalement pour le refroidissement ou les processus internes à l'usine
- Production de volumes importants d'eaux usées ou de déchets
- Rejeter des eaux usées ou des déchets ayant une grande importance pour l'environnement
- Pratiques agricoles ayant un impact sur la qualité des sols
- Des chaînes d'approvisionnement longues et complexes avec une forte empreinte environnementale

Pourquoi cette étape ?

Une bonne connaissance des entreprises présentes dans votre zone d'activité et de celles qui exercent des activités à forte intensité de ressources naturelles et/ou qui sont confrontées à des risques liés aux ressources naturelles sera un atout important lorsque vous discuterez d'un engagement potentiel avec les gouvernements et les municipalités. Ces informations permettront d'identifier les communautés potentiellement vulnérables qui doivent être impliquées.

Il vous donnera également un aperçu de la manière dont le marché peut être exploré une fois que votre partenariat est déjà établi dans le pays. Voici quelques avantages concrets susceptibles d'intéresser le secteur public et que vous pouvez leur présenter :

- Les informations sur les utilisateurs de ressources naturelles du secteur privé et les risques potentiels peuvent éclairer les politiques, les stratégies et les actions.
- Il peut être transformé en outil de plaidoyer pour entamer un dialogue avec les entreprises du secteur privé.
- Il peut être transformé en un outil de sensibilisation à l'importance de la gestion des ressources naturelles auprès des ministères homologues et de la direction du gouvernement.

Liste de tâches suggérées

1. Définir l'objectif et les priorités

Communiquer clairement et discuter de l'objectif, des attentes et des priorités avec l'équipe et avec la personne qui réalisera l'étude de marché (par exemple, un consultant). Rassembler tous les contacts pertinents et les informations disponibles et les communiquer à la personne chargée de l'étude de marché.

Vous souhaitez peut-être inclure le secteur public dans cette discussion et tenir compte de ses besoins et de ses priorités dès le départ.

Le tableau ci-dessous donne un exemple des informations clés à partager et à discuter :

| | |
|--|--|
| Objectif | L'objectif d'une analyse de marché est d'identifier les partenaires potentiels ayant des activités à forte intensité de ressources naturelles et les risques liés aux activités de <i>stewardship</i> , afin d'élargir l'engagement en matière de <i>stewardship</i> avec les entreprises partenaires. |
| Résultats attendus et priorités | Bonne vue d'ensemble d'au moins 20 entreprises différentes, l'accent étant mis sur les plus grandes et les plus gourmandes en ressources naturelles ou sur les entreprises confrontées à des risques connexes. Pour chaque entreprise, le consultant fera preuve de diligence raisonnable en se basant sur les données publiques et les contacts existants (voir l'outil sur l'enquête de diligence raisonnable des participants). La vue d'ensemble fournira des informations claires sur les entreprises qui seront utilisées pour créer des liens avec le secteur public et les communautés. |
| Produits à livrer | <ul style="list-style-type: none"> • Compléter l'outil d'analyse de marché Excel (voir ci-dessous) • 10 one-pagers d'entreprises (voir ci-dessous) |

2. Préparer l'outil

Le consultant ou la personne qui réalise l'analyse de marché adapte le tableau Excel qui l'accompagne (voir le tableau Excel ci-joint "Analyse de marché - Excel") au contexte particulier du partenariat et le présente au coordinateur du partenariat pour approbation.

Le tableau de l'analyse de marché doit fournir des informations claires sur les points suivants

- Nom de l'entreprise
- L'industrie
- Brève description de l'entreprise
- Emplacement du siège
- Localisation dans le pays
- L'accent mis sur les entreprises dans le pays
- Contribution recettes/PIB
- Présence dans d'autres pays
- L'activité de l'entreprise est-elle intensive en ressources naturelles ? (oui/non)
- Utilisation de l'eau ou d'autres ressources naturelles (chiffre)
- Bassin hydrographique
- Niveau d'implication dans le développement durable (très élevé/élevé/moyen/faible)



- Engagements antérieurs avec votre institution (oui/non et décrire)
- Initiatives en cours et partenariats en matière de ressources naturelles (décrire)
- Investissements en faveur du développement durable (mondiaux/locaux et montant en \$)
- Nombre de salariés
- Tout commentaire concernant leurs objectifs/plans stratégiques (données publiques et contacts disponibles)
- Risques et opportunités potentiels liés aux ressources naturelles (décrire, évaluer, si possible inclure les impacts financiers potentiels et des informations sur les mesures d'atténuation)
- Contacts pertinents (nom/poste/e-mail/numéro de téléphone)
- Coordonnées GPS (lien vers google maps)
- Autres commentaires et informations
- Liens utiles

Pour certains des points ci-dessus, le consultant doit créer différentes catégories d'évaluation et clarifier les mesures. Par exemple, le consultant doit créer différentes catégories d'évaluation et clarifier les mesures :

| Niveau d'engagement en faveur du développement durable | |
|--|--|
| Très élevé | Les entreprises mondialement reconnues pour leurs programmes environnementaux (par exemple, celles qui figurent dans l'indice de durabilité Dow Jones ou qui sont bien classées dans d'autres indices de durabilité, tels que le CDP). |
| Haut | Entreprises disposant d'un rapport sur la RSE ou d'un site dédié à la RSE sur leur site web |
| Moyen | Les entreprises dont le site Internet montre qu'elles sont engagées dans plusieurs programmes de RSE. |
| Faible | Entreprises ne disposant d'aucune information sur les programmes de RSE ou dont les programmes mentionnés sont relativement modestes. |

Les engagements antérieurs, les initiatives en cours et les informations fournies par les médias serviront à déterminer si l'entreprise correspond bien à la stratégie du partenariat.

3. Réaliser l'analyse de marché

Créez une liste de toutes les sources de données différentes qui pourraient être utiles. Par exemple :

- Rapports annuels
- Rapports sur le développement durable
- Rapports sur l'industrie
- Les associations et leurs rapports
- Différents indices de durabilité (CDP, Dow Jones)
- Contacts existants
- Rapports de différentes organisations
- Solliciter le soutien du secteur public pour la collecte de données - quelles sont les sources dont ils disposent et qui pourraient être utiles ? Licences d'extraction ? Informations fiscales ? Registre des entreprises ?

Gardez à l'esprit les priorités convenues à l'étape 1. En conséquence, vous suivrez un processus de recherche similaire au suivant :

1. Rechercher les entreprises présentes dans les secteurs prioritaires (agriculture, mines, boissons, etc.).

2. Recherche d'autres secteurs - voir quels sont les secteurs qui utilisent généralement beaucoup de ressources naturelles
3. Faites des recherches sur d'autres grandes entreprises.
Elles peuvent avoir une solide expérience en matière de RSE et/ou de développement Durable et pourraient être disposés à participer à votre partenariat.
4. Examinez les entreprises locales, en commençant par les grands acteurs (vérifiez les rapports nationaux et les rapports sectoriels locaux, les exportations et les différentes notations).
5. Commencez à remplir les informations dans le fichier Excel. Concentrez-vous d'abord sur les informations accessibles au public. Commencez à remplir les différentes colonnes. Si vous êtes bloqué, passez à l'entreprise suivante et revenez plus tard sur les colonnes où il manque des informations.

Enfin, vous pouvez approcher directement les entreprises, mais gardez à l'esprit qu'il s'agit d'une enquête ou d'une recherche, et non d'un engagement ou d'une "vente" de votre partenariat pour l'instant.

4. Sélectionner les entreprises

Une fois l'étude de marché réalisée, le consultant ou la personne qui l'a effectuée sélectionne les dix projets les plus appropriés pour un engagement ultérieur et en discute avec le coordinateur du partenariat.

Les critères de sélection des entreprises sont les suivants

- Forte utilisation des ressources naturelles et risques associés
- Implication au moins moyenne dans le développement durable
- Les opérations/améliorations de gestion des ressources naturelles font/feront partie de leur stratégie
- Bassin hydrographique/zone partagée avec un plus grand nombre d'acteurs
- Indication d'un intérêt potentiel pour la gestion des ressources naturelles
- Une analyse de rentabilité claire

Le consultant/la personne responsable préparera ensuite des aperçus plus détaillés (voir le modèle ci-joint "Analyse de marché - aperçu de l'entreprise") afin d'aider le coordinateur à préparer une future réunion avec l'entreprise.

Sur la base des données recueillies et disponibles, le coordinateur du partenariat décide des entreprises à approcher en priorité. Voici quelques questions qui peuvent aider à prendre cette décision :

- Quelles sont les entreprises qui ont une vision claire des risques liés aux ressources naturelles ou quelles sont les entreprises pour lesquelles les risques liés aux ressources naturelles sont clairs ?
- Quelles sont les entreprises déjà sensibilisées à la gestion des ressources naturelles ?
- Quels sont les bassins/zones où se trouvent le plus grand nombre de grandes entreprises présentant de tels risques ?
- Quelles sont les entreprises dans lesquelles vous avez déjà de bonnes relations ou dans lesquelles vous connaissez quelqu'un qui connaît les décideurs de cette entreprise ?
- Quelles sont les nouvelles entreprises pour lesquelles il est nécessaire de s'engager à partir de zéro, mais pour lesquelles le partenariat peut être très approprié et fructueux?



Modèle 2 : Présentation de l'entreprise

Cette présentation de l'entreprise est un résumé de toutes les informations importantes et pertinentes concernant le partenaire potentiel (secteur privé, mais aussi secteur public). Elle sert de préparation à l'engagement et vous aide à renforcer votre crédibilité et votre confiance en montrant que vous avez fait des recherches et que vous connaissez bien leurs activités, les risques et les initiatives liés aux ressources naturelles.

Pour compléter la vue d'ensemble de l'entreprise, utilisez les informations contenues dans l'"Analyse de marché - Excel". Il se peut que vous deviez rechercher des informations supplémentaires en ligne. Vous pouvez l'enrichir de toute autre information pertinente dont vous avez connaissance. Pour la vue d'ensemble du secteur privé, effectuez une recherche documentaire et complétez-la par toutes les informations pertinentes disponibles sur la base de discussions avec d'autres personnes (collègues, tiers, etc.).

Utilisez-le pour préparer les réunions. Vous pouvez également l'utiliser pour informer vos collègues ou les nouveaux membres de votre équipe.

| NOM & LOGO (Logo de la société - société mère et société locale par exemple) | |
|--|--|
| Informations commerciales | (Origine, siège social, industrie, secteur clé, lieu d'activité dans votre pays, taille de l'activité, utilisation intensive ou non des ressources naturelles, bassin/zone d'activité, données sur l'utilisation de l'eau). |
| Priorités, stratégie, gestion | (Quel est leur objectif actuel, quelle est leur vision, <i>stewardship</i> est-elle quelque chose qu'ils font déjà activement, ont-ils des plans pour s'engager, quel est le message de leur rapport annuel et de durabilité au niveau mondial et local). |
| Principaux risques, questions et opportunités | (Quels sont les principaux défis auxquels ils sont actuellement confrontés, qu'est-ce qui fonctionne bien en matière de ressources naturelles et qu'est-ce qui ne fonctionne pas, ont-ils des problèmes réglementaires ou physiques liés à ces ressources, sont-ils confrontés à des risques de réputation de quelque nature que ce soit au niveau mondial et local, quelle est la voie à suivre pour eux, comment pourraient-ils bénéficier d'une bonne gestion des ressources naturelles). L'analyse des risques et des opportunités déterminera également le lien avec le secteur public et les communautés (risques réglementaires, physiques et de réputation). |
| Engagements antérieurs et actuels | (Sont-elles actuellement impliquées dans des initiatives de <i>stewardship</i> , établissent-elles des rapports sur le développement durable et les risques liés aux ressources naturelles, participent-elles à différents indices et initiatives, par exemple CDP, GIZ). L'examen de leurs engagements permettra d'avoir une vue d'ensemble des parties prenantes avec lesquelles elles s'engagent déjà ou avec lesquelles elles prévoient de s'engager. |
| Contacts et autres commentaires | (tous les contacts utiles, leurs coordonnées, y compris leur fonction, toute autre information qui pourrait être utile pour l'engagement) |

Outil 3 : Déterminer la représentation des parties prenantes

Résultat escompté : Renforcer la légitimité et la crédibilité, et éviter les conflits et la capture grâce à un engagement équilibré des parties prenantes.

Pour plus d'informations, voir : CEO Water Mandate. 2015. Guide pour la gestion de l'intégrité dans les initiatives de gestion de l'eau : Un cadre pour améliorer l'efficacité et la transparence. Oakland, CA : Pacific Institute. <http://ceowatermandate.org/files/integrity.pdf>

Description

Vue d'ensemble de l'importance des processus de planification participative pour l'intégrité d'un partenariat de gestion des ressources naturelles, introduction aux principes clés et aux approches couramment utilisées, et matériel de référence utile. Les activités suggérées comprennent : la définition collective de la portée, des objectifs et des avantages d'intérêt public du partenariat.

Pourquoi cette étape ?

La détermination de la représentation des parties prenantes est essentielle pour garantir un engagement efficace des parties prenantes et, par conséquent, pour s'assurer que les besoins, les connaissances, les perspectives et les intérêts des personnes concernées par le partenariat sont représentés. Un engagement insuffisant des parties prenantes peut avoir un impact négatif sur le partenariat à plusieurs égards : il peut notamment conduire à une conception inappropriée ou mal informée, compromettre les résultats durables et contribuer aux conflits entre les parties prenantes. En outre, lorsque les parties prenantes concernées ne sont pas impliquées de manière adéquate, le partenariat ne peut être assuré d'agir dans l'intérêt public, et l'absence de contrôle peut accroître les risques de capture.

Inversement, la participation active des parties prenantes permet d'acquérir des connaissances importantes sur le contexte du partenariat, ce qui est nécessaire pour atténuer les risques en matière d'intégrité. De bons processus participatifs transmettent un sentiment d'appropriation aux personnes impliquées (ou affectées) et établissent ainsi la crédibilité et la légitimité du partenariat et contribuent à la durabilité et à la transparence. En outre, un engagement approprié des parties prenantes garantit que les parties concernées sont correctement informées de l'initiative, de ses progrès et des obstacles éventuels, ce qui constitue la base de la responsabilité du partenariat.

Les personnes concernées par le partenariat et celles qui ont une influence sur son succès devront être représentées et impliquées de manière appropriée. Afin d'aider les gestionnaires et les facilitateurs de partenariats en leur fournissant des conseils supplémentaires sur les formes de communication et les approches d'engagement possibles, cette section présente une sélection de publications qui peuvent être utiles pour concevoir une stratégie d'engagement des parties prenantes spécifique au partenariat.



Liste de tâches suggérées

1. Planifier la participation des parties prenantes à votre projet

La participation peut être considérée comme une échelle continue allant d'un faible niveau de participation des parties prenantes à un niveau élevé, en fonction de l'intérêt des parties prenantes et de la mesure dans laquelle vous souhaitez les impliquer. Il existe quatre niveaux généraux :

Informé : Fournir aux parties prenantes les informations nécessaires pour comprendre le problème, les alternatives et/ou la solution.

Consulter : Obtenir l'avis des parties prenantes sur l'analyse, les alternatives et/ou les décisions. Il s'agit de prendre acte des préoccupations et de fournir un retour d'information sur leur contribution.

Collaboration/partenariat : Travailler en tant que partenaire avec la partie prenante sur un aspect du projet.

Habilitation/contrôle : Un processus de renforcement des capacités des parties prenantes afin qu'elles soient en mesure de prendre des décisions en connaissance de cause et d'assumer la responsabilité de la prise de décision finale.

Dans le tableau ci-dessous, indiquez les parties prenantes que vous devez informer, consulter, avec lesquelles vous souhaitez collaborer et celles qui contrôlent le processus (voir l'outil 1 : Analyse des parties prenantes). Exemple :

| Partie prenante | Intérêts | Comment les impliquer ? |
|-------------------------------|--|--|
| NN Entreprises locales | Atteindre ses objectifs commerciaux dans les délais impartis. Entretien de bonnes relations avec la communauté et les représentants du gouvernement. | Collaborer avec eux pour améliorer leurs pratiques commerciales afin de les rendre plus respectueuses de l'environnement et de la société. |
| ... | ... | ... |

Documents d'orientation sélectionnés

Le CEO Water Mandate's Guide to Water-Related Collective Action (2013) s'adresse aux parties prenantes du secteur privé qui s'intéressent à la gestion des ressources naturelles par les entreprises. Le document fournit des conseils sur la préparation d'une action collective (par exemple, ce qui doit être clarifié et recherché), ainsi que des principes et des éléments structurels pour la gestion de l'action collective, qui peuvent informer une stratégie d'engagement des parties prenantes dans le cadre d'un partenariat.

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Orientations pour l'engagement des parties prenantes spécifiées dans les conditions de partenariat • Les exemples de cas et les leçons tirées sont documentés pour servir de référence pratique. | <ul style="list-style-type: none"> • Doit être partiellement adapté à la communication avec des types de parties prenantes autres que le secteur privé. • Des interventions spécifiques doivent être établies sur la base d'orientations génériques et d'exemples de cas. |
|---|---|

Le Conseil international des mines et des métaux a fourni un guide pratique pour identifier Il s'agit également de communiquer les intentions, d'évaluer les progrès et de maintenir l'engagement. Bien que le document ne soit pas uniquement axé sur les partenariats plus formels qui font l'objet des présentes lignes directrices, les orientations relatives à l'engagement des parties prenantes fournissent des mesures pratiques pertinentes pour les processus de planification participative.

| AVANTAGES | BESOINS D'ADAPTATION |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Orientations spécifiées sur les conditions des partenariats impliquant des sociétés minières, avec de nombreuses informations pertinentes pour la cartographie des parties prenantes et l'analyse du contexte. • Orientations par étapes pour l'engagement des parties prenantes à certaines phases des partenariats | <ul style="list-style-type: none"> • Seules certaines parties du guide ("engagement externe") sont pertinentes pour les partenariats de gestion des ressources naturelles. • Tous les aspects de l'engagement des parties prenantes qui sont pertinents pour les partenariats de gestion des ressources naturelles ne sont pas abordés en détail. |

La norme AA1000 sur l'engagement des parties prenantes (AccountAbility 2011) fournit des conseils sur les points suivants :

1. comment établir l'engagement nécessaire envers les parties prenantes et comment s'assurer qu'il est pleinement intégré dans la stratégie et les opérations
2. comment définir l'objectif, la portée et les parties prenantes de la mission
3. à quoi ressemble un processus d'engagement des parties prenantes de qualité

La norme AA1000 soutient la mise en œuvre de critères de qualité pour l'engagement des parties prenantes par les organisations, qui s'appliquent également aux partenariats de gestion des ressources naturelles.

| AVANTAGES | BESOINS D'ADAPTATION |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Des conseils pratiques et complets pour la conception de stratégies d'engagement des parties prenantes qui contribuent à renforcer la responsabilité des organisations et des initiatives. • Élaboration utile et orientée vers le processus de ce qui constitue un bon engagement des parties prenantes | <ul style="list-style-type: none"> • Il convient d'adapter les efforts déployés par les organisations individuelles pour impliquer les parties prenantes au contexte des partenariats de gestion des ressources naturelles. • Des exigences spécifiques sont nécessaires pour garantir que l'engagement des parties prenantes contribue à la gestion durable |

Au cours des dernières décennies, les approches participatives de la sylviculture ont évolué dans de nombreuses régions du monde.



monde. Les aspects participatifs et multipartites des programmes forestiers nationaux présentent des défis similaires à ceux de l'action collective liée aux ressources naturelles, car les parties prenantes ont souvent des intérêts divergents en ce qui concerne les ressources en eau et en forêt. Le Programme forestier national et l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (O'Hara, 2009) fournissent des conseils sur les outils et méthodologies pertinents pour les processus d'engagement des parties prenantes, ainsi qu'un manuel de formation sur l'amélioration de la participation des parties prenantes.

| AVANTAGES | BESOINS D'ADAPTATION |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Proposition d'outils tangibles pour l'engagement des parties prenantes • Exigences similaires pour les initiatives multipartites dans les domaines de la sylviculture et de l'eau, qui sont tous deux considérés comme des biens communs. | <ul style="list-style-type: none"> • Doit être adapté à l'action collective au niveau du bassin • Le rôle des entreprises parties prenantes n'est pas spécifiquement abordé |

Références

CEO Water Mandate (2013) *Guide to Water-Related Collective Action* URL : <http://ceowatermandate.org/wp-content/uploads/2013/09/guide-to-water-related-ca-web-091213.pdf>

Conseil international des mines et métaux (CIMM) (2015) *Guide pratique de la gestion de l'eau par bassin versant pour l'industrie minière et métallurgique* URL : www.icmm.com/document/8329

AccountAbility (2011) *AA1000 Stakeholder engagement Standard 2011 (AA1000SES)* URL : www.accountability.org.uk

Peter O'Hara (2009) *Améliorer la participation des parties prenantes aux programmes forestiers nationaux : Outils pour les praticiens*. Rome : Mécanisme pour les programmes forestiers nationaux, Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture URL : www.fao.org/publications/en

Ressources nécessaires

Le temps nécessaire pour déterminer la représentation des parties prenantes est d'environ un mois. Cet outil s'appuie sur les résultats de l'analyse des parties prenantes. Si des réunions et des entretiens avec les parties prenantes n'ont pas déjà eu lieu au cours de l'analyse, ils doivent être menés au plus tard à ce stade. Si la détermination initiale ne prend pas beaucoup de temps, il est important de noter qu'il s'agit également d'un document de travail, ce qui signifie qu'il doit être révisé régulièrement - par exemple en cas de modification des mandats des institutions gouvernementales ou d'arrivée de nouvelles entreprises du secteur privé dans un certain domaine.



Outil 4 : Enquête de diligence raisonnable des participants

Résultat escompté : identification d'éventuels comportements antérieurs contraires à l'éthique de la part de n'importe quel participant, afin de déterminer les prochaines

Pour plus d'informations, voir : CEO Water Mandate. 2015. Guide pour la gestion de l'intégrité dans les initiatives de gestion de l'eau : Un cadre pour améliorer l'efficacité et la transparence. Oakland, CA : Pacific Institute. <http://ceowatermandate.org/files/integrity.pdf>

Description

La diligence raisonnable fait référence au soin qu'une partie raisonnable et prudente devrait apporter avant de conclure un accord ou une transaction avec une autre partie - qu'il s'agisse d'une ONG, d'un gouvernement ou d'une entreprise privée. Elle implique la collecte et l'analyse systématiques d'informations sur la manière dont une organisation donnée est gérée ou mène ses activités.

Pourquoi cette étape ?

Une enquête de diligence raisonnable permet de déterminer si un participant potentiel à un partenariat s'engage à respecter des pratiques commerciales professionnelles et éthiques. Elle permet également de découvrir les risques et les opportunités liés à l'implication de ce participant. Une évaluation de la diligence raisonnable sera utile aux initiateurs du partenariat lors de l'identification des participants potentiels afin d'évaluer si l'organisation est apte à assumer un rôle dans le partenariat.

En menant des enquêtes de diligence raisonnable, les partenariats peuvent réduire le risque de conflits d'intérêts futurs ou de mauvaises surprises liées au comportement ou aux antécédents des participants, qui peuvent affecter la crédibilité de l'initiative et la réputation des autres participants. Par exemple, si l'un des participants se livre à des pratiques illégales ou n'est tout simplement pas en mesure de répondre aux attentes, cela pourrait nuire aux autres participants ou au partenariat dans son ensemble. Toutefois, en réalité, de nombreux partenariats doivent inclure des participants dont les antécédents sont imparfaits : en effet, de nombreux partenariats existent en raison de poursuites judiciaires antérieures ou parce que les parties prenantes n'ont pas les capacités nécessaires. La diligence raisonnable pour les partenariats consiste donc davantage à disposer d'informations importantes en amont et à connaître les participants au partenariat qu'à empêcher leur participation. Outre les résultats immédiats, la mise en œuvre de la diligence raisonnable peut également contribuer à établir une compréhension commune des normes de conduite professionnelle attendues parmi les participants. En outre, elle peut initier le développement des capacités en répondant aux lacunes (par exemple, les participants qui mettent en œuvre de nouvelles politiques et de nouveaux processus).



Liste de tâches suggérées

1. Définir la méthodologie

En fonction du niveau d'effort investi, les enquêtes de diligence raisonnable sont classées comme suit :

- Enquête simple : Appliquée à tous les participants potentiels
- Enquête approfondie :
 - À utiliser à l'issue d'une simple vérification préalable qui met en évidence les zones de conflit potentielles.
 - À utiliser si un partenariat est destiné à aborder des domaines sensibles (tels que la réglementation).
 - À utiliser si un participant potentiel jouera un rôle clé (par exemple, facilitateur de partenariat).

2. Définir les sources de données

Pour rationaliser les processus de collecte de données, l'enquête de diligence raisonnable peut être liée à l'exercice d'analyse des parties prenantes et aux analyses du contexte et de l'économie politique qui devraient être effectuées au début d'un partenariat.

L'enquête doit inclure différentes sources d'information (voir l'encadré sur les sources de données potentielles ci-dessous).

Sources de données potentielles pour la diligence raisonnable

- Informations publiquement disponibles sur le participant potentiel (en fonction de la taille de l'entreprise ou de l'organisation : site web, journaux locaux et/ou internationaux, informations fournies sur demande).
- Informations provenant des agences de lutte contre la corruption et de passation des marchés publics ou des gouvernements locaux ou provinciaux (listes noires ou blanches pour les marchés publics), de l'agence de la concurrence (cas de collusion), des agences de protection de l'environnement, des ONG de surveillance.
- Recoupement avec les registres locaux des entreprises, les annuaires téléphoniques, professionnels et de la chambre de commerce, et les réseaux d'ONG ; dans certains pays, il existe des rapports sur les performances des OSC qui peuvent constituer une source d'information utile.
- Visite annoncée de l'entreprise, de l'organisation ou de l'agence gouvernementale.
- Entretiens ou consultations informelles avec des personnes de confiance qui ont l'habitude de travailler dans la région, sur des sujets connexes ou avec les participants au partenariat.

3. Mener une enquête initiale

Les initiateurs du partenariat choisissent la personne qui mènera l'enquête en fonction des buts, des objectifs et de la composition potentielle du partenariat. Les questions à poser sont les suivantes

- Qui est le mieux placé pour effectuer la diligence raisonnable ?
- Une partie externe serait-elle utile pour résoudre les conflits d'intérêts potentiels ?

Pour mener à bien cette enquête, il est possible de faire appel à un consultant local, à une organisation indépendante externe ou à une personne, ou encore à des membres clés du partenariat qui utilisent une simple liste d'informations vérifiées.

:

Lorsqu'un partenariat est susceptible d'opérer dans un contexte à haut risque, les initiateurs du partenariat peuvent envisager de procéder à des vérifications supplémentaires des antécédents auprès d'experts locaux afin de s'assurer des résultats.

Un processus de diligence raisonnable comprend généralement une analyse des organisations concernées :

- Image
- Responsabilité sociale
- Responsabilité environnementale
- Solidité financière
- Compatibilité des politiques
- Capacité à s'engager
- Intérêt et incitations.

Le tableau ci-dessous présente des questions supplémentaires à prendre en considération. À cet égard, il est important de vérifier si les intérêts et l'utilisation des ressources naturelles d'un participant potentiel peuvent être alignés sur les principes de la gestion durable des ressources naturelles. Les informations recueillies dans le cadre de l'audit préalable peuvent également être utilisées lors de l'élaboration des protocoles financiers et d'audit du partenariat.

| | |
|-------------------------------------|--|
| Information générale | <p><i>En savoir plus sur le statut, l'objectif et la gouvernance des participants. Envisager vérifier :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Documents de gouvernance (statuts, règlement intérieur, enregistrement de l'ONG) • Rapports annuels, brochures, etc. • Structure de propriété (qui est derrière l'institution ?) • Curriculum vitae des administrateurs ou directeurs et du personnel d'encadrement • Procès-verbaux des réunions du conseil d'administration/des directeurs • Affiliations politiques • Affaires judiciaires antérieures ou en cours, fraudes ou accusations de conduite inappropriée ou de corruption <p><i>Quel est le statut juridique de l'organisation ? Quel est son objectif principal ? À qui rend-elle des comptes, à qui est-elle utile et qui représente-t-elle réellement ?</i></p> |
| Image publique et réputation | <p><i>Quelle est la perception de l'organisation par le public ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le public et les parties prenantes connaissent-ils l'organisation ? À quoi associent-ils l'organisation ? • Existe-t-il des perceptions particulièrement négatives ou positives ? Si oui, quelles sont-elles ? |
| Responsabilité sociale | <p><i>Dans quelle mesure l'organisation est-elle socialement responsable ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce que le portefeuille de responsabilité sociale des entreprises (RSE) ? Reflète-t-il les bonnes pratiques en matière de responsabilité sociale ? • Les pratiques sont-elles conformes aux politiques publiques ? Comment cela est-il démontré ? • L'organisation paie-t-elle les impôts appropriés ou pratique-t-elle l'évasion fiscale ? |

| | |
|-------------------------------------|---|
| Performance environnementale | <p>Quelles sont les références environnementales de l'organisation ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'organisation dispose-t-elle d'une politique environnementale et d'un registre des questions environnementales ? • L'organisation respecte-t-elle le droit de l'environnement dans le pays où elle opère ? Au niveau international ? • Des problèmes environnementaux majeurs se sont-ils posés dans le passé ? Quelle a été la réponse de l'organisation ? • L'organisation publie-t-elle ses performances environnementales ? |
| Compatibilité des politiques | <p>L'organisation dispose-t-elle de politiques relatives aux domaines suivants ? Sont-elles adéquates et respectées ? Comment cela est-il démontré ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Protection des enfants et des personnes vulnérables • Lutte contre la corruption, y compris les mesures de protection contre les dénonciations d'abus • Santé, sécurité et environnement • Égalité des chances • Conflits d'intérêts • L'éthique • Le VIH et le sida sur le lieu de travail • Sécurité informatique |
| Situation financière | <p>Pensez à vérifier la durabilité et la viabilité financière du participant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les rapports annuels, les états financiers et les documents réglementaires les plus récents. rapports (audités, le cas échéant) • Budget pour l'exercice à venir et budget actuel et prévisionnel prévisions de revenus • Manuel financier et procédures de dépenses |
| Capacité et comportement | <p>L'organisation sera-t-elle en mesure de respecter les accords et les rôles définis dans la le partenariat ? Pensez à vérifier :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organigramme de la structure organisationnelle • Curriculum vitae des principaux membres du personnel et lignes de rapport/responsabilité • Politique des ressources humaines • Politique de gestion des performances du personnel • Processus de performance interne (cadre KPI, etc.) • Accords de partenariat existants et résultats obtenus par rapport à ces accords (protocoles d'accord, etc.) |
| Intention et incitations | <p>Pourquoi l'organisation est-elle pertinente pour le partenariat ? Quelle est sa raison d'être ? pour l'engagement ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les avantages recherchés par l'organisation dans le cadre de sa participation au partenariat ? Sont-ils conformes ou peuvent-ils être alignés sur la gestion durable des ressources naturelles ? • Comment ces avantages seront-ils mesurés et suivis ? • Y a-t-il d'autres avantages potentiels ou enjeux à risque qui motivent l'implication de l'organisation ? <p>Existe-t-il des conflits d'intérêts (tels que le positionnement pour des contrats, l'accès aux décideurs) et comment seront-ils gérés ?</p> |



:

4. Tirer des conclusions et les documenter

Discuter des résultats initiaux entre les initiateurs du partenariat, ce qui aboutit à une décision commune sur les personnes à inviter à participer au partenariat.

Lorsque l'enquête révèle des problèmes critiques, les initiateurs du partenariat peuvent choisir d'organiser une réunion bilatérale avec la personne ou l'organisation concernée afin de déterminer si et comment les problèmes identifiés ou les questions sensibles peuvent être abordés.

L'exclusion des participants potentiels doit être fondée sur une enquête approfondie.



Dans les cas où un certain nombre de questions sensibles ou controversées peuvent être soulevées, une réunion ou un atelier constitue probablement un moyen efficace et constructif de rassembler et d'évaluer les informations recueillies dans le cadre de la diligence raisonnable.

Au cours de l'atelier, les participants aux partenariats potentiels présentent leurs organisations et les résultats de l'enquête initiale sont présentés.

Le format de l'atelier permet au groupe de discuter et de parvenir à un consensus sur les questions controversées.

Une conception et une animation intelligentes de l'atelier seront nécessaires pour traiter

les questions sensibles. Voir l'encadré ci-dessous sur les considérations importantes à

prendre en compte.

Interpréter et agir sur les enquêtes de diligence raisonnable

Une approche proportionnelle de la diligence doit refléter la nature et le contexte du partenariat et répondre aux préoccupations des participants et des parties prenantes concernées. Par exemple, les organisations locales ne doivent pas être exclues d'un partenariat simplement en raison de leur faible capacité ou de leur manque de viabilité financière. Au contraire, leur statut doit être compris de manière à ce que le partenariat puisse prévoir un soutien supplémentaire si nécessaire. De même, une entreprise qui a été condamnée par le passé pour de graves infractions au droit de l'environnement ne doit pas nécessairement être exclue du partenariat.

Ce qui est important, c'est la divulgation des questions critiques, ainsi qu'une discussion ouverte et un accord sur la question de savoir si les risques posés au partenariat sont acceptables et gérables par les participants. En fin de compte, il appartiendra aux participants au partenariat eux-mêmes d'interpréter les informations générées par les contrôles de diligence raisonnable et d'y répondre. Pour améliorer la transparence et permettre une communication efficace, il est recommandé que le partenariat documente l'interprétation et les décisions résultant des contrôles préalables. Les résultats critiques de l'enquête, tels que les conflits d'intérêts, doivent être abordés de manière explicite, et les participants au partenariat doivent structurer la gouvernance du partenariat et la gestion des rôles et des responsabilités en conséquence.

5. Suivi

Des rapports et un suivi continu en matière de diligence raisonnable doivent être effectués afin de s'adapter aux nouveaux problèmes à mesure qu'ils apparaissent.

En particulier, un registre des conflits d'intérêts devrait être tenu à jour et faire l'objet d'une action. Les résultats de la diligence raisonnable peuvent également être rendus publics afin d'accroître la crédibilité et la légitimité du partenariat.

Ressources nécessaires

Le temps nécessaire est d'environ une semaine et se limite dans la plupart des cas à une étude documentaire, à l'examen de documents en ligne, de reportages et de rapports sur le comportement du partenaire.



Modèle 4 : Enquête de diligence raisonnable des participants

Listez dans le tableau ci-dessous les informations collectées au cours de l'enquête de diligence raisonnable pour chacune des parties prenantes. Reportez-vous à la fiche d'information pour de plus amples explications et des questions d'orientation.

| Rapport de diligence raisonnable pour "Nom de la partie prenante". | |
|--|--|
| Informations générales | |
| Image publique et réputation | |
| Responsabilité sociale | |
| Performance environnementale | |
| Compatibilité des politiques | |
| Situation financière | |
| Capacité et comportement | |
| Intention et incitations | |

Consignez dans le tableau ci-dessous les conclusions tirées, les actions de suivi convenues et les résultats de ces actions une fois qu'elles auront été mises en œuvre.

| Résumé de l'enquête de diligence raisonnable concernant le "nom de la partie prenante". | |
|---|--|
| Questions critiques | |
| Conclusion | |
| Actions de suivi convenues | |
| Quand les actions de suivi ont-elles été mises en œuvre ? | |
| Quels sont les résultats et les conclusions des actions de suivi ? | |



Outil 5 : Papillon des problèmes

Résultat attendu : obtenir une vue d'ensemble de vos risques, y compris une analyse de leurs causes, de leurs effets et des groupes concernés.

Description

Un papillon des problèmes est un outil de brainstorming interactif qui vous permet d'analyser ensemble vos problèmes, d'en démêler les causes, les effets et les groupes concernés.

Pourquoi cette étape ?

En visualisant le problème que vous essayez de résoudre, vous obtenez une vision plus claire de ses effets directs et indirects, chacun d'entre eux affectant les parties prenantes de manière différente. Ainsi, en identifiant les effets du problème, vous identifiez en même temps les bénéficiaires potentiels des solutions. Cela peut également vous permettre de proposer des interventions supplémentaires pour réduire les causes ou limiter les effets de votre problème.

Liste de tâches suggérées

Utilisez le fichier Excel ou le modèle ci-joint.

1. Précisez votre problème

Nommez le problème principal que vous essayez de résoudre. En général, la plupart des projets se concentrent sur un problème principal, à côté d'autres problèmes secondaires.

Les principaux problèmes typiques liés aux ressources naturelles sont les suivants :

- Pénurie d'eau
- Érosion des sols
- Pollution
- Accès limité aux services d'eau
- Mauvaise qualité de l'eau
- Risque élevé d'inondation
- Dégradation des zones humides

2. Identifier les causes de votre problème

Dressez la liste des causes du problème.

Les problèmes liés aux ressources naturelles sont souvent liés à trois facteurs : la croissance économique, le changement climatique et l'urbanisation. Il s'agit d'une liste non exhaustive destinée à vous aider à trouver les causes de votre problème. Ces facteurs, et/ou d'autres auxquels vous pouvez penser, peuvent vous aider à trouver des causes plus spécifiques. Comprendre les relations de cause à effet peut vous aider à identifier et à optimiser les projets.



interventions. Par exemple : la croissance économique entraîne une augmentation de l'utilisation de l'eau par les industries, ce qui se traduit par une pénurie d'eau (problème).

3. Identifier les effets de votre problème

Dressez la liste des effets du problème dans votre région.

Par exemple : La pénurie d'eau affecte la consommation d'eau des usines ou la capacité d'irrigation des agriculteurs. Rendez ces effets aussi spécifiques que possible, par exemple en nommant l'usine en question.

4. Identifier les groupes concernés

Certains effets affectent les personnes directement, d'autres indirectement. L'établissement d'un lien entre les "personnes" et les "effets" est une première étape importante, car les personnes qui subissent des effets négatifs aujourd'hui sont des bénéficiaires potentiels à l'avenir. Il s'agit donc d'une première étape dans l'identification de vos futurs bénéficiaires.

À ce stade, le papillon du problème vous aide à sortir des sentiers battus et à identifier tous les groupes susceptibles d'être affectés par le problème de ressources naturelles en question.

Notez que certains effets s'appliquent à plus d'un groupe affecté.

Ressources nécessaires

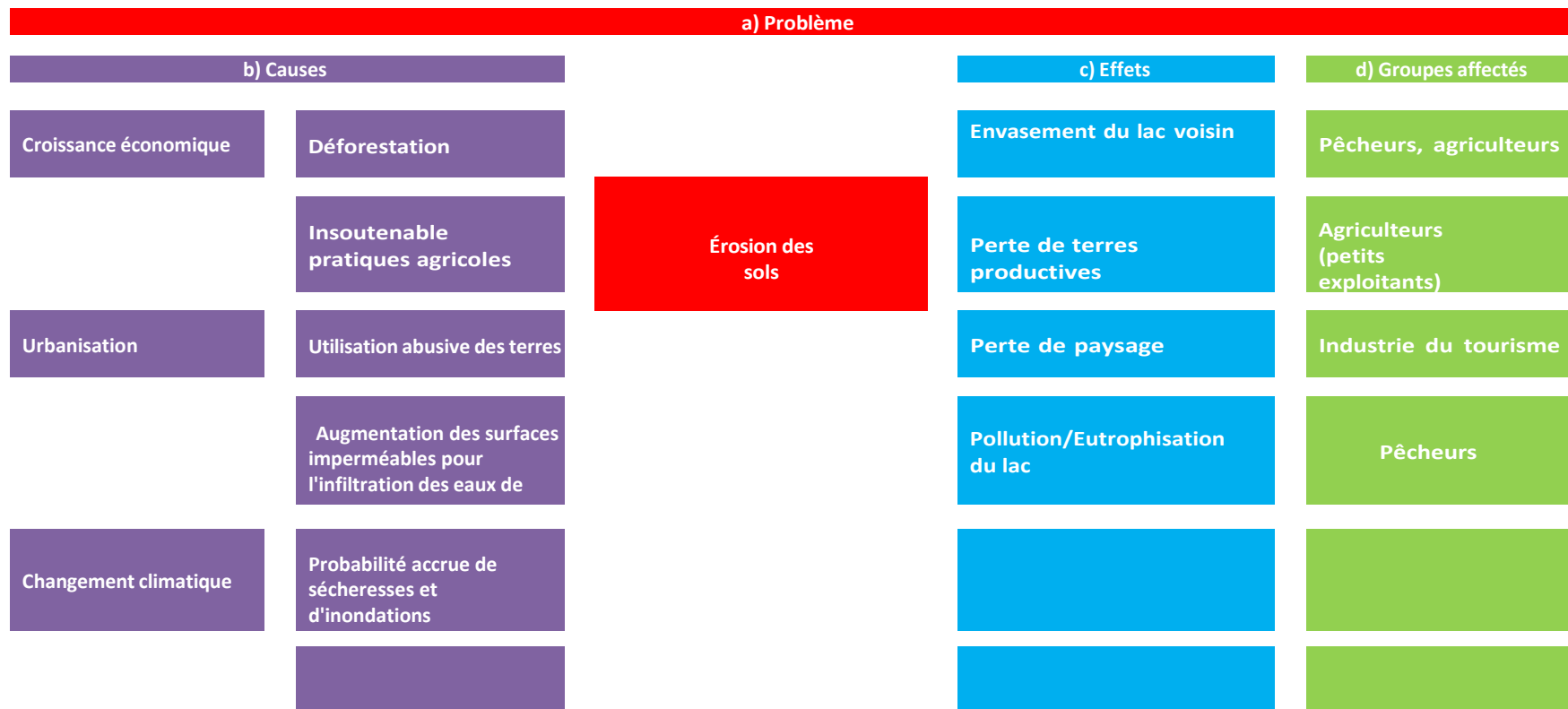
Le temps nécessaire est d'environ une semaine. Vous pouvez choisir d'inclure des partenaires dans l'exercice de remplissage de cet outil, dans le cadre d'une approche inclusive. Toutefois, l'outil peut également être utilisé comme une évaluation préliminaire, sur la base de laquelle certaines parties prenantes peuvent être approchées pour participer au partenariat.

Cet outil comprend un modèle en Excel.



Modèle 5 : Papillon du problème

Remplissez le diagramme ci-dessous avec le problème que vous essayez de résoudre (en rouge), les causes du problème (en violet, les causes principales à gauche et les causes plus spécifiques à droite), les effets du problème (en bleu) et les groupes affectés (en vert). Consultez la fiche d'information pour plus d'informations, de lignes directrices et d'exemples.



Outil 6 : Proposition de valeur

Résultat escompté : une déclaration de positionnement qui explique quels sont les avantages que votre navire partenaire offre aux différentes parties prenantes et en

Description

La proposition de valeur est une déclaration de positionnement qui montre aux partenaires comment leurs problèmes peuvent être traités par le partenariat et quels résultats peuvent être attendus. Elle est utile pour préparer les réunions bilatérales avec les partenaires, en rassemblant et en structurant les arguments adéquats pour les inviter à rejoindre le partenariat. Elle doit être exprimée de manière concise et convaincante. La proposition de valeur doit donc être adaptée à chaque partie prenante. Il s'agit d'un document évolutif qui doit être mis à jour lorsque des informations supplémentaires/actuelles/nouvelles sont disponibles et que l'on connaît davantage de détails sur chaque partie prenante. La proposition de valeur peut être utilisée avec tous les types de parties prenantes (publiques, privées, société civile). Il s'agit également d'un outil utile pour communiquer le partenariat, ses objectifs et ses réalisations à l'extérieur.

Pourquoi cette étape ?

Proposer aux partenaires potentiels l'intérêt de rejoindre le partenariat sur la base de leurs problèmes et des résultats souhaités permet de préparer les premières réunions bilatérales avec les parties prenantes ou de faire revenir les partenaires à bord après une période d'inactivité. Cela permet de démontrer la valeur du partenariat tout en gérant les attentes des partenaires.

Liste de tâches suggérées

1. Identifier les problèmes des parties prenantes

Sur la base des résultats de l'analyse de marché, identifier les problèmes des parties prenantes et leurs causes profondes. Efforcez-vous de remettre en question les perceptions des parties prenantes concernant les risques liés aux ressources naturelles et leurs causes.

Ajoutez toute information quantitative disponible. Par exemple, quel est le montant des pertes de revenus d'une industrie en raison du problème ? Combien de résidents sont approximativement affectés par le problème ? Le tableau suivant présente des exemples pour différents types de parties prenantes :



| Quel est le problème ? | |
|---|--|
| Kow (industrie laitière) | <p>La pénurie d'eau entraîne des problèmes d'hygiène lors de la transformation du lait Kow's. Si les produits ne sont pas conformes aux règles d'hygiène, ils ne peuvent être vendus. Si les produits ne sont pas conformes aux règles d'hygiène, ils ne peuvent pas être vendus. Cela peut entraîner des pertes de XX USD par mois.</p> <p>Les modifications de la législation et de la réglementation relatives à l'utilisation de l'eau ont un impact sur les activités de l'entreprise liées à la gestion de l'énergie, de l'eau et des déchets, avec un impact financier potentiel de XX USD par mois.</p> <p>Les fournisseurs de lait de Kow sont principalement des petits exploitants agricoles locaux. Les sécheresses entraînent régulièrement de mauvaises récoltes et donc une pénurie de lait à transformer et à vendre. Il en résulte des pertes potentielles de XX USD sur une base annuelle moyenne.</p> |
| Extractum Ltd. (industrie minière) | <p>La pénurie d'eau représente un risque majeur pour Extractum Ltd. en raison des besoins élevés en eau pendant les processus d'exploitation minière. La réduction des opérations commerciales se traduit par une perte potentielle de XX USD par an.</p> <p>Extractum Ltd. doit clôturer ses mines, car des tensions apparaissent concernant la sécurité de l'eau pour les communautés vivant dans la zone entourant les mines. En outre, les forêts ont souvent été défrichées à des fins d'exploitation minière, ce qui perturbe les communautés locales.</p> <p>Les risques de réputation sont un problème majeur au niveau international, bien qu'Extractum Ltd. ait déjà mis en place une politique de gestion de l'eau, par exemple en traitant les eaux usées, en contrôlant la qualité de l'eau et en réutilisant l'eau.</p> |
| Agence de l'environnement | <p>Il existe des réglementations concernant l'extraction de l'eau ou le rejet des eaux usées industrielles. Cependant, les autorités ont du mal à assurer l'application des règlements en raison d'un manque de capacité et de ressources humaines.</p> <p>Il y a également un manque de volonté politique d'appliquer les réglementations par crainte de perdre des industries, et avec elles des opportunités d'emploi, au profit de régions/zones moins réglementées.</p> |
| Conseil municipal | <p>D'un côté, la pénurie d'eau et la pollution représentent un risque majeur pour la santé des habitants. Des manifestations ont eu lieu, accusant le conseil municipal d'inaction. D'autre part, les industries qui extraient/polluent l'eau offrent également des possibilités d'emploi et des recettes fiscales à la ville.</p> <p>Enfin, la ville ne dispose pas de ressources suffisantes pour relever seule les défis environnementaux.</p> |
| Groupe d'Activistes Communautaires | <p>Les membres de la communauté tombent de plus en plus souvent malades en raison du manque d'eau potable. La situation est particulièrement grave pour les quelque XX habitants des quartiers informels de la ville. Le conseil municipal est inactif et les grandes entreprises qui utilisent de grandes quantités d'eau n'écourent pas les préoccupations des habitants.</p> <p>Il n'existe pas de forum permettant aux communautés d'exprimer leurs demandes.</p> |

2. Indiquer les avantages du partenariat et les solutions proposées

Indiquez les avantages du partenariat, les solutions proposées, la manière dont elles seront mises en œuvre et le calendrier prévu. Gardez les points suivants à l'esprit :

- Clarifier les principaux facteurs de valeur de chaque partie prenante et identifier les facteurs de réussite pour eux.
- Identifier les outils, les solutions, les représentants des partenaires appropriés, les capacités et tout ce qui est nécessaire pour atteindre les résultats envisagés.
- Montrez aux parties prenantes comment elles peuvent bénéficier du partenariat et pourquoi il serait judicieux pour elles de s'y associer.
- Créer une note conceptuelle initiale comprenant le calendrier, les rôles et les responsabilités, afin que les parties prenantes puissent se faire une idée plus précise de ce à quoi elles pourraient s'engager.

Ajoutez toute information quantitative disponible. Par exemple, quelle est la durée initialement prévue du partenariat ?

Le tableau suivant présente des exemples pour différents types de parties prenantes :

3. Mettre en évidence les résultats

Mettez en évidence les résultats envisagés en tant que conséquences des mesures sélectionnées. Gardez les points suivants à l'esprit :

- Définir les principaux résultats du partenariat en fonction de trois dimensions - économique, sociale et environnementale.
- Définir des hypothèses pour atteindre ces résultats

Ajoutez toute information quantitative disponible. Par exemple, à combien s'élèveront les économies une fois la solution mise en place ? Combien de personnes en bénéficieront ?

Le tableau suivant présente des exemples pour différents types d'entreprises :

Ressources nécessaires

En supposant que vous disposiez déjà d'informations sur chaque partie prenante, sur les risques et les opportunités qu'elle perçoit, vous pouvez calculer 1,5 jour par proposition de valeur, par partie prenante. D'ici là, vous devriez déjà avoir effectué l'analyse des parties prenantes et déterminé le degré de représentation de chacune d'entre elles, ce qui facilitera la création de propositions de valeur sur mesure et convaincantes.

Si vous ne disposez pas encore de cette documentation et que vous souhaitez tout de même formuler une proposition de valeur, prévoyez au moins une journée supplémentaire pour vous familiariser avec la partie prenante concernée, sa chaîne de valeur, ses sites, ses positions, ses risques et ses opportunités.

**Comment les problèmes seront-ils résolus et quels sont les avantages du partenariat ?**

| | |
|---|---|
| Exemples d'arguments généraux en faveur du secteur privé | <p>Compte tenu de l'exposition au risque et des impacts liés aux ressources naturelles déjà subis par le secteur privé, il est clair et urgent que les entreprises développent des réponses de gestion efficaces pour soutenir les activités commerciales et assurer la résilience face aux défis liés aux ressources naturelles.</p> <ul style="list-style-type: none">• Le partenariat vise à forger des alliances puissantes entre les entreprises privées, les autorités publiques et les organisations de la société civile, afin de tirer parti des connaissances locales et de l'expertise mondiale, ainsi que des ressources.• Le partenariat permet une action collective pour une meilleure gestion des ressources naturelles, qui servent de base de production à la plupart des entreprises.• Le partenariat établit une plate-forme, offre un processus clair pour s'attaquer à un problème commun et sert à assurer la transparence et la responsabilité. Ce mécanisme est particulièrement utile pour obtenir un accès facile et régulier au secteur public.• Le partenariat assurera la gestion du projet, l'engagement des parties prenantes et la contribution à la mise en œuvre de la solution XX.• Le partenariat organise régulièrement des réunions avec les parties prenantes afin de garantir l'alignement et le suivi constant des progrès. |
| Kow (industrie laitière) | <p>Avantages du partenariat :</p> <ul style="list-style-type: none">• Développer conjointement des solutions durables en matière d'approvisionnement en eau afin de garantir la stabilité de l'approvisionnement en lait des agriculteurs à long terme et d'améliorer l'accès à l'eau sur le site de production, sauvegardant ainsi la base de la production.• Accès direct et régulier aux agences de régulation (par exemple, l'agence de l'environnement) et aux autorités (par exemple, le conseil municipal ou le ministère de l'eau et de l'assainissement). Environnement), en tirant parti des ressources et du savoir-faire pour mettre en œuvre des solutions visant à lutter contre la pénurie d'eau. |
| Extractum Ltd (industrie minière) | <p>Avantages du partenariat :</p> <ul style="list-style-type: none">• Mobiliser des ressources pour améliorer la sécurité de l'eau dans la région (par exemple, par la construction d'une station d'épuration, l'amélioration du drainage et de la capacité d'écoulement des bassins, l'amélioration des systèmes d'approvisionnement en eau, des mesures visant à prévenir les fuites et à favoriser la lutte contre la pollution, etc.)• Coopération avec les autorités et les communautés pour améliorer la clarté de la réglementation et la prévention des conflits• Avantages en termes de réputation grâce à la participation à un partenariat s'attaquant aux risques environnementaux dans la région |



| | |
|---|--|
| Groupe d'activistes communautaires | <p>Avantages du partenariat :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meilleur accès aux décideurs et aux entreprises pour faire entendre la voix de la communauté • Inclusion dans les processus de planification urbaine dès les premières étapes • Des mécanismes clairs de suivi et de responsabilité pour éviter les promesses creuses |
| Conseil municipal | <p>Avantages du partenariat :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tirer parti des ressources (financières et en nature) de différents secteurs pour relever les défis environnementaux • L'amélioration de la coopération avec le secteur privé permet de mieux cibler les interventions et d'accroître l'attractivité de la ville pour les entreprises. • Soutien des communautés par des échanges réguliers et un meilleur accès aux communautés pour la sensibilisation à l'environnement, la prévention des conflits et des manifestations |

Quel est le résultat envisagé ?

| | |
|--|--|
| Agriculture l'industrie | <ul style="list-style-type: none"> • L'intensification et la diversification de la production agricole entraînent une augmentation de la production et des revenus de l'exploitation. • Amélioration de la gestion de l'eau (meilleure technologie d'irrigation, technologie et infrastructure de contrôle de l'eau) • Permis d'exploitation obtenu grâce à la diminution du stress hydrique |
| Extractum Ltd (industrie minière) | <ul style="list-style-type: none"> • Diminution des risques réglementaires et de réputation en raison des stations d'épuration et de la mise en œuvre de normes relatives à l'eau, ce qui a permis de réaliser des économies annuelles de XX USD. • Des processus d'extraction plus faciles et plus efficaces grâce à l'amélioration de la qualité des eaux souterraines (par exemple, XX hl économisés et une efficacité améliorée de XX%). • Permis d'exploitation obtenu grâce à la réduction du stress hydrique par l'utilisation accrue d'eau recyclée • Des relations plus étroites avec les communautés et les gouvernements locaux grâce au fait d'être considéré comme un utilisateur responsable, plus d'opportunités d'affaires et de soutien de la part de l'État. |
| Kow (industrie laitière) | <ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la gestion de l'eau et donc de l'hygiène lors de la transformation des produits laitiers • Amélioration de la sécurité de la chaîne d'approvisionnement et garantie de livraisons régulières de lait comme intrant pour les produits • Des relations plus étroites avec les petits exploitants agricoles locaux et les gouvernements grâce à une utilisation responsable. • Permis d'exploitation obtenu grâce à la diminution du stress hydrique • Augmentation des bénéfices grâce à la limitation des interruptions d'activité, ce qui représente XX USD par an. |

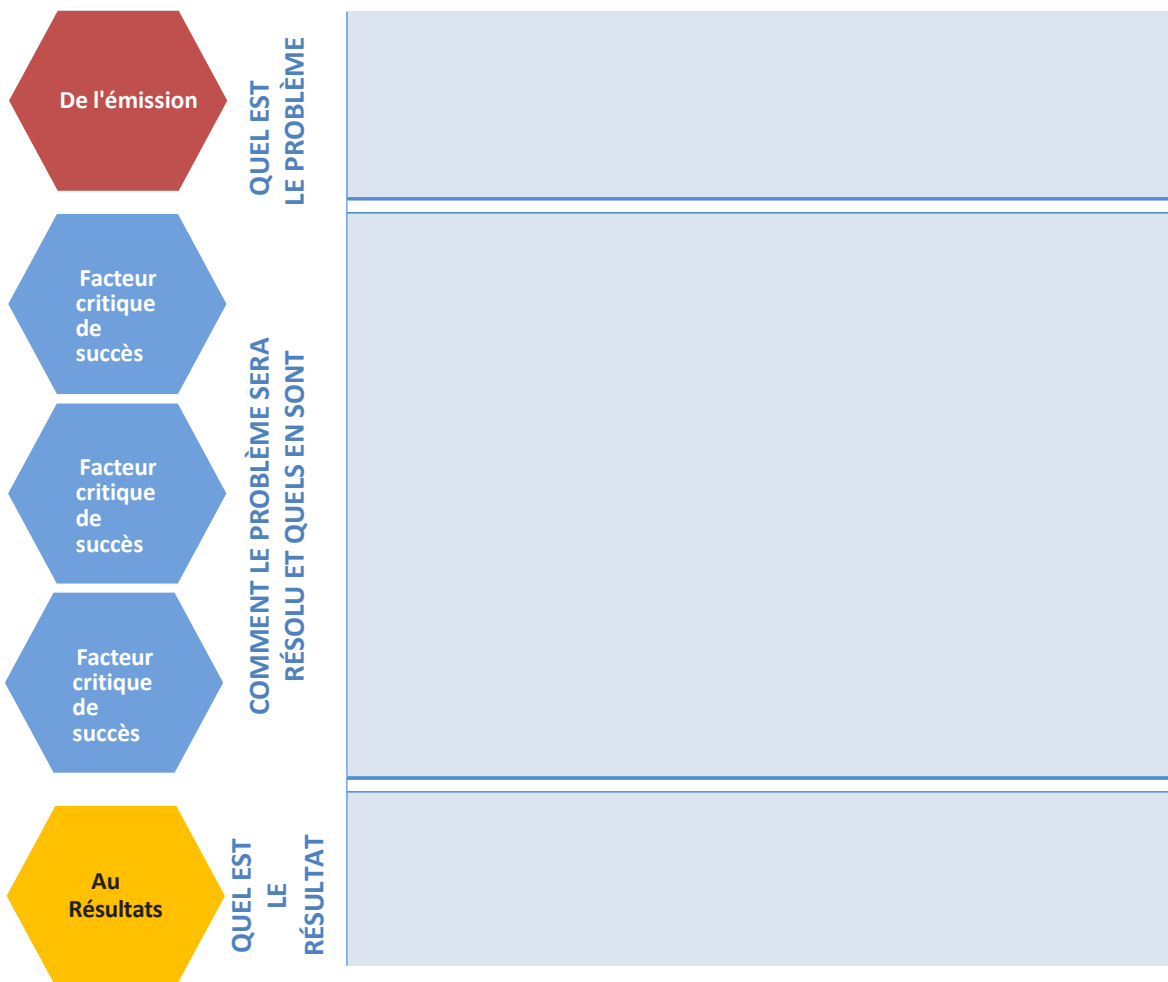
| | |
|---|--|
| Agence de l'environnement | <ul style="list-style-type: none">• Amélioration du respect de la législation environnementale grâce à la coopération avec les entreprises• Un meilleur alignement sur les politiques de la ville et une plus grande responsabilité dans l'application des réglementations au niveau de la ville |
| Conseil municipal | <ul style="list-style-type: none">• Amélioration de l'approvisionnement en eau pour les habitants de XX, réduction de la pression publique et prévention des maladies• Augmentation de l'attractivité de la ville et des recettes fiscales grâce à l'installation de nouvelles entreprises et de nouveaux habitants |
| Groupe d'activistes communautaires | <ul style="list-style-type: none">• Amélioration de l'approvisionnement en eau pour les habitants de XX, réduction de la pression publique et prévention des maladies• Visibilité et pouvoir de décision accrus, ainsi que responsabilité des entreprises et des autorités |



Modèle 6 : Proposition de valeur

Remplir ce modèle avec vos arguments par partie prenante (secteur privé, secteur public et société civile) peut vous aider à structurer votre processus de réflexion et à préparer une réunion (bilatérale) avec la partie prenante concernée.

Résultat escompté : Un plan des principales étapes/activités permettant au partenariat d'atteindre les résultats souhaités, y compris les ressources nécessaires à leur mise en



Outil 7 : Plan d'action du partenariat

Description

Le plan d'action du partenariat (PAP) est un document qui résume les principales activités prévues par le partenariat. Il s'agit d'un aperçu visuel des activités menées dans le cadre du partenariat. Pour toutes les activités, le plan indique exactement quelles actions doivent être menées, comment, par qui, quand et à quel coût.

Remarque : à ce stade, le plan d'action du partenariat (PAP) est encore très préliminaire, sans trop de détails. À ce stade, le PAP peut offrir une certaine orientation pour la formulation de la lettre d'intention, en ce sens que le PAP se concentrera principalement sur qui va travailler sur quels objectifs, sans entrer dans les délais exacts, les contributions financières et en personnel.

Pourquoi cette étape ?

Le plan d'action du partenariat facilite la mise en œuvre future des activités et crée une compréhension mutuelle des plans de partenariat parmi les participants. Il est important que tous les participants aient une compréhension commune des processus envisagés. Le plan d'action du partenariat est donc essentiel pour que les participants au partenariat puissent suivre la direction qu'ils prennent et se rappeler par écrit pourquoi ils s'engagent dans cette voie. Le but principal du PAP est d'aligner les ressources sur les objectifs.

Liste de tâches suggérées

1. Définir les informations à inclure dans le PAP

Sur la base des résultats de l'analyse de marché (voir l'outil correspondant 2 : Analyse de marché), identifiez les problèmes des parties prenantes et les causes profondes de ces problèmes. Efforcez-vous de remettre en question leur façon de penser en ce qui concerne les risques et les problèmes liés aux ressources naturelles.

Ajoutez toute information quantitative disponible. Par exemple, combien d'argent est perdu à cause de ces problèmes ? Le tableau suivant présente des exemples pour différents types d'entreprises :



| Phase | Ce qui doit être inclus dans le PAP au cours de cette phase | Questions clés |
|-----------------------------|--|--|
| Toutes les phases | <ul style="list-style-type: none"> Nom du partenariat Partenaires du secteur privé, du secteur public et de la société civile | <ul style="list-style-type: none"> Qui sont les principaux partenaires de la formation ? Une première carte des parties prenantes a-t-elle été établie ? |
| Phase de préparation | <ul style="list-style-type: none"> Détails typiques qui seraient contenus dans la lettre d'intention Partenaires initiaux Objectif global du partenariat, également connu sous le nom d'impact Durée globale du partenariat Estimation globale du budget pour lancer le partenariat | <ul style="list-style-type: none"> Quels sont les objectifs à atteindre pour que le partenariat soit couronné de succès ? Quels sont les domaines d'intervention envisagés ? Quel est le délai nécessaire pour atteindre le but et les objectifs du partenariat ? Quels sont les risques/effets qui seront atténués (réduits) ? Quel est le budget initial (en espèces ou en nature) nécessaire à la mise en place du partenariat ? |
| Phase d'évaluation | <ul style="list-style-type: none"> Les objectifs clés, également appelés résultats. Ils sont formulés sous forme d'énoncés de résultats Indicateurs de résultats Risques et hypothèses de haut niveau pour chaque résultat Responsabilité des partenaires en ce qui concerne les résultats et les rôles de soutien Financement initial Affectation des fonds, calendrier Hypothèses et risques liés aux indicateurs | <ul style="list-style-type: none"> Quels sont les objectifs qui devraient être atteints pour aider le partenariat à réaliser l'objectif global du partenariat ? Comment saurons-nous si les objectifs ont été atteints ? Quels sont les risques et les hypothèses liés à la réalisation des résultats ? Que faut-il mettre en place pour que les résultats soient atteints ? Qui (partenaire) est responsable de chaque action, prestation ou étape ? Quel est le financement initial nécessaire pour financer l'évaluation des risques, l'évaluation des besoins et le développement du concept ? (Par qui, combien, quand ?) |
| Phase d'engagement | <ul style="list-style-type: none"> Zones de sortie pour chacun des résultats Activités planifiées en rapport avec chacun des domaines de sortie | <ul style="list-style-type: none"> Quels sont les différents domaines au sein de chaque qui garantiraient au total la réalisation de l'objectif ? |



| Phase | Ce qui doit être inclus dans le PAP au cours de cette phase | Questions clés |
|-------|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">• Délais pour les résultats et les activités• Commencer à insérer des colonnes de contrôle en préparation de la phase d'action.• Mise à jour de la colonne de financement et des responsabilités• Les indicateurs de résultats ont été affinés• Objectifs globaux• Budgets• Points de repère• Mesure de la réalisation des indicateurs• Mesures pour faire face aux risques si les hypothèses ne se vérifient pas)• Engagement et accord de tous les partenaires (signature du PAP) | <ul style="list-style-type: none">• Quelles sont les activités requises ?• Quel est le budget nécessaire pour les activités ?• Qui, au sein du partenariat, est responsable des différentes activités ?• Quand les activités seront-elles mises en œuvre (à court terme avec des étapes) et quand les résultats seront-ils atteints ?• Comment les indicateurs clés de performance de la gestion sont-ils censés être mesurés ?• Comment saurez-vous si l'objectif du partenariat a été atteint ?• Quel est le montant des fonds nécessaires pour financer les initiatives/projets ? Par qui et quand ?• Comment la réalisation des indicateurs sera-t-elle mesurée ?• Quel est le point de départ de la mesure (ligne de base) ?• Comment les lignes de base seront-elles déterminées ?• Comment les indicateurs sont-ils déconstruits ?• Quels sont les risques ? Si les hypothèses ne sont pas confirmées, quelles sont les mesures d'atténuation nécessaires ? |

| | | |
|-----------------------|--|--|
| Phase d'action | <ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs de résultats • Objectifs globaux • Budgets • Points de repère • Comment la réalisation des indicateurs sera-t-elle mesurée ? • Mise à jour de la colonne de financement et des responsabilités/ • Contributions par sources de financement respectives • Mise à jour de l'évaluation des risques (réelle) | <ul style="list-style-type: none"> • Comment les données seront-elles enregistrées et collectées ? • Par qui ? • Qui est responsable de l'établissement des rapports et du suivi ? • Comment les rapports sont-ils communiqués aux partenaires ? • Quel est le montant des fonds nécessaires pour financer les initiatives/projets ? Par qui et quand ? • Quel est l'état d'avancement par rapport à la planification réelle ? |
|-----------------------|--|--|

| Phase | Ce qui doit être inclus dans le PAP au cours de cette phase | Questions clés |
|--|---|---|
| Phase d'évaluation et de sortie | <ul style="list-style-type: none"> • Examen et évaluation des résultats • L'évaluation de l'état du partenariat au stade de la sortie (évaluation externe) utilise le PAP pour guider l'évaluation. | <ul style="list-style-type: none"> • Y a-t-il eu un retard dans l'avancement des travaux ? pourquoi ? (se référer aux risques et aux hypothèses) • Les indicateurs ont-ils été atteints et, si ce n'est pas le cas, pourquoi ? • Quels sont les indicateurs de réalisation (objectifs) qui sont encore en cours ? • Une révision ou une évaluation est-elle nécessaire ? • Si une évaluation externe est nécessaire, par qui (termes de référence) |

2. Remplir les modèles de PAP pour les phases 1 à 5 du NRAF, en fonction de la phase d'établissement de votre partenariat.

Dans le fichier Excel fourni comme modèle, vous trouverez quelques exemples d'objectifs et d'activités. Modifiez le tableau pour y inclure les objectifs et les activités de votre partenariat et complétez le reste des informations dans les différentes colonnes. Consultez les partenaires avant de leur attribuer des responsabilités.

:

3. Faciliter l'élaboration de l'objectif global du partenariat et des résultats pour les phases 1 à 5 du cadre national de référence pour la recherche et l'innovation (NRAF).

Discutez du PAP avec tous les partenaires. Un moyen efficace de communiquer le plan et d'obtenir l'adhésion de tous les partenaires.

L'approbation est probablement un cadre de réunion ou d'atelier.

Lors de l'atelier, les participants au partenariat sont invités à donner leur avis et à faire des suggestions sur le plan, qui est finalement modifié pour tenir compte des modifications convenues.

4. Révision et adaptation du PAP

Réviser et adapter régulièrement le PAP à toutes les phases afin de l'actualiser en fonction des nouvelles données, des changements de contexte et d'intégrer les nouveaux accords pertinents entre les participants.

Ressources nécessaires

Il s'agit du document de travail par excellence du partenariat. Sa mise en place initiale vous prendra un certain temps - vous organiserez de préférence un atelier avec vos principaux partenaires. Après avoir franchi les différentes phases du partenariat, vous devrez veiller à mettre cet outil à jour régulièrement.

Cet outil comprend un modèle en Excel.



Outil 7.1 Préparer la phase des actions PAP

| Phase 1 Préparer | | |
|---|--|--|
| Nom du partenariat | | |
| Ce qu'il faut inclure dans le PAP | | Questions directrices |
| Objectif global du partenariat | | <ul style="list-style-type: none">• Quels sont les objectifs à atteindre pour que le partenariat soit couronné de succès ?• Objectif du partenariat |
| Objectifs spécifiques du partenariat (résultats) | | <ul style="list-style-type: none">• Comment l'objectif global sera-t-il atteint ?• Proposition de valeur |
| Délai envisagé Début : Fin : | | <ul style="list-style-type: none">• Date de début de la phase• Engagement jusqu'au (date)• Lettre d'intention (LdI) |
| Défi environnemental à relever | | <ul style="list-style-type: none">• Quels sont les principaux défis identifiés ?• Problème Papillon |
| Partenaires initiaux | | |

:

Outil 8 : Attribuer des rôles et des responsabilités appropriés

Résultat escompté : Les bonnes personnes jouent les bons rôles dans un partenariat, et aucune personne ou organisation ne se voit confier un rôle susceptible d'entraîner des conflits d'intérêts ou des pratiques illicites.

Pour plus d'informations, voir : CEO Water Mandate. 2015. Guide pour la gestion de l'intégrité dans les initiatives de gestion de l'eau : Un cadre pour améliorer l'efficacité et la transparence. Oakland, CA : Pacific Institute. <http://ceowatermandate.org/files/integrity.pdf>

Description

L'attribution de rôles et de responsabilités appropriés implique

- Identifier les bonnes personnes pour les bons rôles
- Veiller à ce que toutes les responsabilités clés soient attribuées
- Éviter la défaillance des fonctions clés
- Veiller à ce que tous les participants aient un rôle à jouer et à ce qu'il n'y ait pas de "resquilleurs" susceptibles de nuire à la réputation du partenariat

Pourquoi cette étape ?

Identifier les bonnes personnes pour les bons rôles au sein d'un partenariat améliore l'efficacité du projet et permet d'établir des relations de confiance entre les participants. Une gestion efficace des rôles permet également d'éviter les défaillances susceptibles d'entraîner des pratiques inappropriées de la part de certains participants, protégeant ainsi le partenariat contre les risques d'atteinte à l'intégrité. Par exemple, une entreprise qui a tout intérêt à assurer son propre approvisionnement en eau dans le cadre d'un partenariat ne sera probablement pas une "partie neutre" crédible. En plus d'aligner les rôles des participants sur leurs capacités, une délégation efficace des rôles garantit que tous les participants jouent un rôle significatif et qu'un participant ne domine pas indûment le développement et la mise en œuvre du partenariat.

Pour être efficaces, les partenariats doivent généralement remplir un large éventail de fonctions. Dans le même temps, les participants au partenariat apportent avec eux une grande variété d'expertise et de ressources, ainsi que des domaines dans lesquels ils ont une expérience et des capacités limitées. Ainsi, des rôles et des responsabilités bien définis entre les participants au partenariat, qui s'appuient sur leurs compétences de base ou qui reflètent leurs principaux intérêts, sont essentiels à la réussite du projet. Bien que certaines organisations puissent initialement rejoindre un partenariat sans avoir une idée claire de leur rôle, cet arrangement doit être temporaire et le partenariat doit chercher à délimiter clairement les responsabilités et les attentes de tous les participants.



Liste de tâches suggérées

1. Identifier les fonctions et responsabilités clés

Identifier les responsabilités prioritaires ; les responsabilités sont regroupées autour des rôles potentiels.

Le tableau ci-dessous donne des exemples de responsabilités et précise les caractéristiques généralement requises pour les assumer.

| RÔLES | LES RESPONSABILITÉS | CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES | LES QUESTIONS À POSER |
|--|--|---|---|
| Initiateur | <ul style="list-style-type: none">• Attirer l'attention sur la nécessité d'une action collective• Formuler des objectifs initiaux• Agir en tant que catalyseur pour la résolution de problèmes• Fournir des ressources pour lancer le processus | <ul style="list-style-type: none">• Connaissance approfondie de la dynamique et des défis liés aux bassins versants• Démarrage autonome ; action orienté | <ul style="list-style-type: none">• Cette personne ou cette organisation a-t-elle une connaissance des problèmes locaux liés au bassin versant (défis et opportunités) ?• Cette personne ou cette organisation dispose-t-elle des ressources et de la vision nécessaires pour agir ? |
| Convocateur | <ul style="list-style-type: none">• Agir en tant que chef de file responsable de la décision d'entreprendre coordination et supervision du partenariat• Mise en relation initiale des participants avec des rôles spécifiques | <ul style="list-style-type: none">• Connaissance des principaux acteurs du bassin versant• Crédibilité auprès de divers acteurs | <ul style="list-style-type: none">• Cette personne ou cette organisation a-t-elle la confiance des acteurs locaux ? |
| Gestionnaire et/ou coordinateur de projet | <ul style="list-style-type: none">• Fournir un soutien logistique et managérial de premier ordre au quotidien• Suivre le développement du partenariat et les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs du partenariat | <ul style="list-style-type: none">• Solides compétences en matière de gestion de projets• Capacité à consacrer beaucoup de temps au quotidien• Connaissance des langues pertinentes | <ul style="list-style-type: none">• Cette personne ou cette organisation dispose-t-elle des ressources et des capacités nécessaires à la gestion ?• Cette personne ou cette organisation est-elle disposée à superviser en permanence le partenariat ? |

| | | | |
|---|--|---|---|
| Parti neutre ou Facilitateur | <ul style="list-style-type: none"> Faciliter les discussions et les relations entre les parties intéressées | <ul style="list-style-type: none"> Solides compétences en matière de facilitation | <ul style="list-style-type: none"> Cette personne ou cette organisation a-t-elle la confiance des participants ? |
| | <ul style="list-style-type: none"> Assurer la surveillance et contrôler le respect des accords | <ul style="list-style-type: none"> A la confiance de tous les participants au partenariat et de toutes les parties prenantes Absence d'intérêts particuliers susceptibles de fausser l'initiative | <ul style="list-style-type: none"> Cette personne ou cette organisation a-t-elle un intérêt direct ? |

| | | | |
|--|--|--|---|
| Porte-parole du partenariat | <ul style="list-style-type: none"> • Identifier les canaux de communication efficaces • Élaborer un plan de communication pour atteindre les parties prenantes externes • Veiller à ce que les informations pertinentes soient disponibles pour tous les participants et les parties prenantes externes | <ul style="list-style-type: none"> • Forte communication compétences • A la confiance de tous les participants | <ul style="list-style-type: none"> • Cette personne ou cette organisation est-elle en mesure de communiquer efficacement les objectifs et les objectifs de l'organisation ? sur les activités du partenariat ? |
| Les experts | <ul style="list-style-type: none"> • Fournir les capacités techniques et analytiques nécessaires | <ul style="list-style-type: none"> • Solides compétences en matière de recherche et d'analyse | <ul style="list-style-type: none"> • Quels types d'expertise externe sont nécessaires pour le partenariat (hydrologie, économie politique, etc.) ? |
| Bailleurs de fonds ou professionnels du développement | <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la garantie des ressources financières pour l'initiative • Peut fournir les ressources financières nécessaires pour soutenir la convocation et la mise en œuvre. | <ul style="list-style-type: none"> • Accès à des ressources financières importantes • Capacité à trouver les fonds nécessaires au partenariat • Engagement envers le public intérêt | <ul style="list-style-type: none"> • Quel est le modèle de financement du partenariat ? Qui est en mesure de fournir les fonds ou qui a la capacité de les fournir ? la capacité d'attirer les financements nécessaires ? • Ces personnes ou organisations ont-elles à l'esprit l'intérêt public ? • Sont-ils prêts à fournir un financement sans orienter le partenariat dans leur seul intérêt ? |
| Ambassadeur du partenariat | <ul style="list-style-type: none"> • Identifier les points d'ancrage du partenariat • Alimenter les institutions existantes en informations • Faciliter l'adoption de l'initiative après son achèvement | <ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des acteurs clés et de la dynamique politique • Forte communication compétences | <ul style="list-style-type: none"> • Quand un ambassadeur du partenariat est-il nécessaire pour engager et/ou ancrer l'initiative dans les institutions locales ? • Cette personne ou cette organisation dispose-t-elle de l'influence politique nécessaire pour ancrer les résultats du partenariat dans le secteur ? |

| | | | |
|--|---|--|---|
| Chargés de l'engagement communautaire | <ul style="list-style-type: none"> Sensibilisation des parties prenantes concernées, en particulier celles qui sont généralement sous-représentées | <ul style="list-style-type: none"> Connaissance des principaux acteurs du bassin Crédibilité auprès des communautés locales Capacité à communiquer avec les communautés locales | <ul style="list-style-type: none"> Ces personnes ont-elles les connaissances, la confiance et les compétences nécessaires pour s'engager auprès des membres de la communauté locale ? |
| Participants / Responsables de la mise en œuvre | <ul style="list-style-type: none"> Assister le(s) gestionnaire(s) de projet dans les opérations | <ul style="list-style-type: none"> Capacité technique à mettre en œuvre la vision | <ul style="list-style-type: none"> N/A |
| Chien de garde | <ul style="list-style-type: none"> Superviser les opérations de partenariat ou la mise en œuvre d'accords spécifiques Veiller à ce que l'intérêt public soit préservé | <ul style="list-style-type: none"> Degré d'indépendance par rapport au partenariat Forte compréhension du contexte local et de la gestion durable des ressources naturelles | <ul style="list-style-type: none"> Cette personne ou cette organisation dispose-t-elle des ressources et des compétences nécessaires pour assurer un contrôle indépendant ? Le partenariat offre-t-il au chien de garde les moyens d'exercer les fonctions qui lui sont assignées ? |

2. Répartir les rôles entre les participants au partenariat

Les participants au partenariat évaluent ensemble leurs capacités afin de déterminer comment chacun d'entre eux peut apporter une valeur ajoutée tout en minimisant les risques.

La cartographie des parties prenantes et l'enquête de diligence raisonnable menées précédemment (voir les outils correspondants) peuvent fournir des informations supplémentaires pour soutenir ce processus d'attribution des responsabilités aux participants et de définition de leurs rôles.

3. Identifier et réconcilier les rôles non remplis

S'il n'y a pas de candidats appropriés pour assumer une responsabilité clé, il existe trois options pour combler cette lacune :

- Développer les capacités au sein du groupe de participants au partenariat
- Rechercher de nouveaux participants ayant les capacités et l'expérience nécessaires pour remplir cette (ces) fonction(s).
- Faire appel à un soutien extérieur (par exemple, des consultants)

4. Réévaluer et ajuster en permanence les rôles et les responsabilités

Réexaminer les rôles et les responsabilités tout au long du cycle de vie du partenariat.

La réévaluation rappelle aux participants qui est responsable de quoi et permet à l'équipe de procéder à des ajustements et à des clarifications pour s'assurer que les rôles clés sont remplis de manière efficace.

Dans le même temps, des rôles peuvent être attribués à de nouveaux participants au partenariat.

Cet outil s'appuie sur l'outil de représentation des parties prenantes. En supposant qu'à ce stade vous disposiez déjà d'un grand nombre de données sur les intérêts et les capacités d'une partie prenante, comptez environ 2 à 3 heures par partie prenante pour une analyse approfondie.

Plus vous avez déjà utilisé d'outils, c'est-à-dire plus vous avez d'informations, moins vous aurez besoin de temps pour cet exercice.

Modèle 8 : Attribuer des rôles et des responsabilités appropriés

Dressez la liste des rôles et responsabilités des différents participants au partenariat dans le tableau ci-dessous. Reportez-vous à la fiche d'information pour de plus amples explications et des questions d'orientation.

| PARTICIPANT | RÔLE | RESPONSABILITÉS | COMMENTAIRES |
|-------------|------|-----------------|--------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |



Outil 9 : Lettre d'intention

Résultat escompté : Les bonnes personnes jouent les bons rôles dans un partenariat, et aucune personne ou organisation ne se voit confier un rôle susceptible d'entraîner des conflits d'intérêts ou des pratiques illicites.

Description

La lettre d'intention est un document décrivant les objectifs généraux du partenariat envisagé. Signée par les principales parties prenantes, elle constitue un premier signe d'engagement de la part de toutes les parties concernées. Tous les partenaires clés savent ainsi ce que l'on attend d'eux et ce qu'ils peuvent attendre des autres parties prenantes. À un stade ultérieur, la phase d'engagement, les partenaires signeront un protocole d'accord, qui est plus détaillé, mais auquel la lettre d'intention sert de base.

Pourquoi cette étape ?

La lettre d'intention est précieuse car elle montre aux différents partenaires que chacun s'engage en principe à travailler ensemble. En outre, comme elle décrit les principaux objectifs du partenariat envisagé, les points focaux du partenariat pourront en faire part à leurs dirigeants, dont le leadership est finalement nécessaire pour agir dans le cadre du partenariat.

Liste de tâches suggérées

1. Effectuer une enquête de diligence raisonnable

Les organisations doivent procéder à une enquête de diligence raisonnable sur les partenaires envisagés, afin de s'assurer qu'ils sont en principe autorisés à coopérer. Cela implique les services internes de conformité et/ou juridiques. Voir l'outil correspondant.

2. Se mettre d'accord sur le contenu

Les partenaires doivent se mettre d'accord sur ce qu'ils veulent faire et sur les personnes qui seront impliquées.

3. Rédiger la lettre d'intention

Rédiger le contenu de la lettre d'intention. Envoyez-la aux partenaires pour qu'ils l'examinent et donnent leur avis autant de fois que nécessaire pour parvenir à une version finale acceptée par tous.

4. Signer la lettre d'intention

La lettre d'intention est approuvée et signée par chaque partie.



Ressources

Vous devez avoir une bonne idée de ce sur quoi le partenariat travaillera, ainsi qu'une communication claire entre les partenaires, afin que les besoins, les intérêts et les préoccupations de chacun soient pris en compte. N'oubliez pas que la lettre d'intention peut également être utilisée pour obtenir l'adhésion de la direction des organisations.

Le délai nécessaire à la signature de la lettre d'intention est de quelques mois. Il ne s'agit pas tant de travailler sur la lettre d'intention elle-même que sur les outils qui en informeront le contenu, ainsi que pour toutes les parties d'obtenir le feu vert de leurs départements de conformité.

Modèle 9 : Lettre d'intention pour le partenariat de gestion des ressources naturelles proposé

Lettre d'intention (LdI)

Entre

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)
GmbH Postfach 5180
Dag Hammarskjöld Weg 1-5
65726 Eschborn

et

Nous avons besoin de la sécurité de l'eau
maintenant, s'il vous plaît LLC S.A. GmbH Quelque
part près d'une rivière, d'un lac ou de la mer
Dans le pays XX, le monde
(représenté par : personne,
fonction)

et

Nous gouvernons les ressources en
eau quelque part près d'une rivière, d'un lac
ou de la mer
Dans le pays XX, le monde
(représenté par : personne,
fonction)

et

Nous représentons des personnes utilisant
de l'eau quelque part près d'une rivière,
d'un lac ou de la mer dans le pays XX, dans
le monde entier.
(Représenté par : personne, poste)

Ensemble, appelés "les
partenaires" Dans le
Nom proposé pour le partenariat



La présente lettre d'intention a pour objet d'exposer les objectifs des partenaires et de définir les prochaines étapes prévues pour l'établissement du partenariat proposé pour la gestion des ressources naturelles (ABBREVIATION) afin de réduire les risques liés aux ressources naturelles pour le secteur privé, le secteur public et les communautés de Someplace Near a River, Country (quelque part près d'une rivière). Cette lettre d'intention n'est pas juridiquement contraignante.

II. Contexte

1. Objectif du partenariat

- i. Problèmes locaux et nationaux de sécurité des ressources naturelles
Par exemple, l'eau douce et les sols sains sont une ressource cruciale dans un lieu proche d'une rivière : L'eau douce et les sols sains sont une ressource cruciale dans Quelque part près d'une rivière, mais les problèmes locaux et le changement climatique menacent de plus en plus l'approvisionnement en ressources naturelles et mettent en péril la disponibilité d'une quantité suffisante d'eau douce et de sols sains pour les citoyens et les entreprises. En outre, les risques liés à tel ou tel facteur compliquent la situation et exigent que tous les utilisateurs des ressources naturelles s'y intéressent.
- ii. Nécessité d'agir
C'est pourquoi une action multisectorielle est nécessaire, pour cette raison et pour d'autres encore, car c'est ainsi que l'on peut faire la différence. Étant donné que tous les utilisateurs partagent les risques de la première et de la deuxième catégorie, il est logique de s'attaquer ensemble à leurs causes.

2. Définitions

- i. Les parties :
Compte tenu de l'accumulation des risques liés aux ressources naturelles, la ou les parties initiatrices ont invité les entreprises locales, les organismes publics, les groupes civils et les partenaires de la coopération internationale à se joindre à elles pour faire face aux risques liés aux ressources naturelles.
 - La société We Need Water Security est une entreprise privée qui utilise les ressources en eau dans son modèle d'entreprise. Elle dépend d'un approvisionnement stable en eau propre pour fabriquer ses produits. Elle est active dans de nombreux endroits différents, fournissant un type de service unique à telle ou telle personne.
 - Le groupe We Respresent People Using Water est un groupe d'intérêt civil qui se concentre sur les bénéficiaires et leurs besoins. Il est impliqué dans les communautés xx et se concentre sur les questions d'assainissement et d'accès à l'eau potable pour les enfants dans les écoles.
 - La Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) est une entreprise fédérale qui aide le gouvernement allemand à atteindre ses objectifs dans le domaine de la coopération internationale pour le développement durable. La GIZ vise à :
 - Impacts durables. Nous nous efforçons de travailler de la manière la plus stratégique et la plus efficace pour obtenir les effets les plus importants et les plus durables sur la sécurité de l'eau.
 - Des avantages partagés. Les résultats de nos partenariats profitent à la société, y compris à ses membres vulnérables, tout en permettant aux entreprises de créer de la valeur grâce à des opérations durables.
 - Une grande intégrité. Nous aspirons aux normes d'intégrité les plus élevées, en garantissant la transparence, la responsabilité et l'inclusion.
 - Capacité locale. Nous nous efforçons toujours de renforcer l'appropriation et la capacité des acteurs locaux à élaborer leurs propres solutions appropriées et durables.



- La bonne gouvernance. Nous soutenons l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques avec les autorités mandatées et tout en encourageant la participation de multiples parties prenantes.

l'engagement dans la gestion des ressources naturelles.

- Innovation sur mesure. Nous encourageons les approches et les outils de partenariat innovants adaptés aux besoins locaux, afin d'aider à surmonter les obstacles traditionnels à l'action dans le secteur de l'eau et des ressources naturelles.
- Apprentissage ouvert. Nous partageons ouvertement nos leçons, nos pratiques et nos outils, afin d'en faire profiter les autres et d'apprendre d'eux.

ii. Conditions

1. Sécurité de l'eau" - Capacité d'une population à garantir un accès durable à des quantités suffisantes d'eau de qualité acceptable pour assurer les moyens de subsistance, le bien-être humain et le développement socio-économique, pour assurer la protection contre la pollution hydrique et les catastrophes liées à l'eau, et pour préserver les écosystèmes dans un climat de paix et de stabilité politique (définition de travail, UN-Water, 2013).
2. Gestion des ressources naturelles" - L'utilisation des ressources naturelles d'une manière socialement équitable, écologiquement durable et économiquement bénéfique, par le biais d'un processus incluant les parties prenantes et impliquant des actions au niveau du site et du bassin. La gestion des ressources naturelles implique que les organisations partagent la responsabilité de mener des actions individuelles et collectives significatives qui profitent aux personnes et à la nature (d'après Alliance for Water Stewardship, 2022).

III. Objectifs du "Partenariat pour la gestion des ressources naturelles" (Name of Natural Resources Stewardship Partnership)

Les partenaires visent à établir un "nom de partenariat de gestion des ressources naturelles" afin de réduire les risques liés aux ressources naturelles dans les lieux situés à proximité d'une rivière. Le partenariat vise à :

- (1) Identifier des mesures sans regret à court terme pour améliorer la sécurité des ressources naturelles dans la région.
- (2) Garantir collectivement un approvisionnement durable en eau et en ressources naturelles pour la communauté et les industries de la région locale ; et
- (3) Rechercher activement l'engagement des membres et des organisations de la communauté, des autres industries et des utilisateurs des ressources naturelles de la région.

IV. Prochaines étapes

Immédiatement après la signature de cette lettre d'intention, les partenaires travailleront sur un plan d'action concret qui stipulera les apports, les résultats et les plans spécifiques pour les activités suivantes :

Mois en cours :

1. Action concrète réalisable 1, à cet endroit, avec ces impacts
2. Action concrète 2, en place 2, avec impacts
3. Action concrète 3, etc.

Dans les mois à venir :

1. Actions supplémentaires légèrement plus complexes, mais facilement réalisables.
2. Activités visant à instaurer la confiance dans le partenariat
3. Activités visant à encourager la participation de la société civile



V. Responsabilités des partenaires :

Bien que cette lettre d'intention ne soit pas juridiquement contraignante, les parties signataires s'engagent à assumer les responsabilités conjointes suivantes et promettent leur engagement mutuel :

1. Déterminer un plan d'action comprenant les délais et les budgets nécessaires
2. Partager toutes les données et informations disponibles sur la situation des ressources naturelles
3. Fournir un soutien spécifique à la coordination et à la mise en œuvre des mesures
4. Fournir des ressources techniques et financières
5. Mettre sur la table toutes les actions déjà prévues et convenir d'actions et d'investissements complémentaires.
6. Promouvoir le partenariat pour la gestion des ressources naturelles ainsi que son but et ses objectifs par tous les moyens disponibles, tels que la presse écrite et les publications, la télévision et la radio, les communiqués de presse, les séminaires et les conférences, et éventuellement les auditions parlementaires.

VI. Caractère non contraignant

Rien dans la présente lettre d'intention ne doit être compris ou interprété comme un droit ou une obligation contraignante pour les parties concernées ou comme une obligation pour les parties soussignées de conclure définitivement un accord. En particulier, la présente lettre d'intention n'empêche aucunement l'une ou l'autre des parties de mener des activités similaires de son côté ou de participer à des activités similaires avec d'autres agences, organisations et personnes publiques ou privées. Elle ne confère pas d'exclusivité aux parties en ce qui concerne le champ d'application d'une coopération, ne soutient pas une entité spécifique, ne crée pas de droits sur une personne et ne crée pas d'obligations pour une tierce partie. La signature de la présente lettre d'intention ne signifie pas l'approbation des principes, des activités ou des actions des autres parties au partenariat.

Signatures et dates :

[insérer le nom de la partie A]

_____ Date d'entrée en vigueur

[insérer le nom de la partie C]

_____ Date

[insérer le nom de la partie B].

_____ Date d'entrée en vigueur

[insérer le nom de la partie D]

_____ Date



Phase 2 : Évaluer

Outils

- Outil 10 : Évaluation des risques et des opportunités
- Outil 11 : Évaluation du risque de capture
- Outil 12 : Analyse coûts-bénéfices
- Outil 13 : Liste de contrôle des bénéficiaires potentiels
- Outil 2 : Analyse de marché
- Outil 4 : Enquête de diligence raisonnable des participants
- Outil 5 : Papillon des problèmes
- Outil 6 : Proposition de valeur
- Outil 7 : Plan d'action du partenariat



Outil 10 : Évaluation des risques et des opportunités

Résultat attendu : liste des dommages typiques résultant des impacts sur les ressources naturelles dans la région et identification des opportunités.

Description

Une évaluation des risques et des opportunités est une approche structurée visant à concevoir et à entreprendre une analyse des facteurs environnementaux, technologiques, socio-économiques, commerciaux, politiques (institutionnels et réglementaires) et politiques qui influencent la portée et la conception d'un partenariat.

Pourquoi cette étape ?

Une évaluation participative des risques et des opportunités utilisant les connaissances, les compétences, les expériences et la sagesse collective des parties prenantes dans leur propre environnement est essentielle à l'élaboration de solutions adéquates et augmente les chances d'une mise en œuvre réussie.

Liste de tâches suggérées

L'évaluation des risques et des opportunités doit s'accompagner d'un développement des capacités afin de garantir une plus grande possibilité d'adoption et d'utilisation des cadres, des méthodologies et des outils au niveau local et, partant, de créer les conditions préalables à un élargissement ultérieur.

L'évaluation doit être guidée de manière flexible sans être trop prescriptive. Un ensemble de lignes directrices suffisamment claires devrait permettre aux parties prenantes dans différents contextes d'utiliser le cadre, le processus et les outils de manière flexible pour s'adapter à leur situation. Les décisions sur la manière dont les risques devraient être présentés et décrits avec précision seraient mieux prises au niveau local.

1. Analyse de la situation

L'analyse de la situation sera basée autant que possible sur les informations déjà disponibles. Il peut s'avérer nécessaire de réaliser des études complémentaires sur des questions spécifiques afin de mieux comprendre les risques et les solutions possibles. La décision de mener de telles études complémentaires peut être prise à différents stades du processus d'évaluation.

Le tableau suivant donne des exemples de sujets et d'aspects à prendre en compte dans une telle analyse :

| Contexte | Analyse bio-physique | Analyse socio-économique | Analyse institutionnelle et gouvernance des ressources naturelles | Utilisation et demande de ressources naturelles |
|---|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Situation géographique • Caractéristiques et importance de la zone • Questions spécifiques liées aux aspects socio-économiques et environnementaux • Perception de la situation par l'opinion publique | <ul style="list-style-type: none"> • Topographie • Secours • Géologie • Sols • Utilisation des sols • Climat • Niveaux et fréquence des précipitations • Température et variations de température • Hydrologie • Géohydrologie • Qualité de l'eau • Bilan hydrique (disponibilité/offre dans le bassin versant) • Changement climatique • Catastrophe naturelle • Faune et flore • Zones protégées • Forêts et déforestation | <ul style="list-style-type: none"> • Règlements • Démographie (croissance et densité de la population) • L'économie • Ressources naturelles industries intensives • Agriculture (cultures, élevage) • Pauvreté / revenu par habitant • Aspects culturels liés à l'eau et aux ressources naturelles • Aspects ethniques et sexospécifiques • Sources et distribution d'énergie | <ul style="list-style-type: none"> • Cadre politique • Le cadre juridique • Cadre institutionnel • Analyse des parties prenantes • Ressources naturelles Gestion • Projets connexes antérieurs dans les domaines suivants la région • Politiques d'entretien des infrastructures • Stratégies de gestion des ressources naturelles de l'entreprise • Plan de gestion de l'eau du comité de village • Capacités institutionnelles (personnel, budget, expertise) • Gestion informelle/traditionnelle des ressources • Niveaux de réglementation et de mise en œuvre • Disponibilité des données | <ul style="list-style-type: none"> • Légende des eaux de surface • Extraction des eaux souterraines • Quantité d'eau disponible et utilisée • Utilisation des terres à des fins différentes • Infrastructures et systèmes d'approvisionnement en ressources naturelles • Systèmes d'irrigation • Services de distribution d'eau • Stockage de l'eau • Eaux usées et déchets • Traitement des eaux usées (installations) • Consommation d'eau par personne et par jour • Demande en eau par secteur • Part des eaux usées traitées par unité d'eau consommée • Part de la population ayant accès à l'eau potable |

2. Évaluation des risques

Voici quelques concepts importants à comprendre pour l'évaluation des risques :

- **Risque** : événement ou condition préjudiciable - un risque est un changement de conditions qui met en péril le *statu quo* économique ou sociétal.
 - Dans le cadre de cet outil, vous vous concentrerez sur les aléas entraînant des risques qui sont liés aux ressources naturelles, qui les provoquent ou qui en subissent l'impact.
 - Exemples : quantité ou qualité insuffisante de l'eau, érosion des sols, pollution, inondations, événements hydrométéorologiques, risques réglementaires, risques liés à l'intégrité, à la politique et à la réputation.
- **Entité affectée** : Il s'agit des utilisateurs des ressources naturelles et des parties prenantes des secteurs privé et public, ainsi que des communautés, des biens et des écosystèmes exposés.
 - Exemples : Utilisateur de l'eau, partie prenante particulière, groupes de parties prenantes, actifs, écosystèmes
- **Description des dommages** : Désigne les dommages causés par un danger identifié à une partie prenante (groupe) ou à un bien spécifique.
 - Dans le cadre de cet outil, vous vous concentrerez sur les dommages résultant de l'aléa pour la partie prenante (groupe), l'actif ou l'écosystème. Si possible, quantifiez également les dommages
- **Vulnérabilité spécifique** : La vulnérabilité détermine le degré de dommage qu'un danger peut causer à une partie prenante (groupe) ou à un bien particulier.
 - Dans le cadre de cet outil, vous vous concentrerez sur la vulnérabilité spécifique de la partie prenante (groupe) ou de l'actif en question à subir les dommages décrits.
- **Risque** : fonction du niveau de dommage attendu et de la probabilité qu'un danger se produise. Le risque est toujours un changement pour le pire par rapport au *statu quo*.
 - Pour les besoins de cet outil, vous décrierez le risque spécifique pour une entité affectée particulière.
- **L'évaluation du risque** se fait en multipliant la probabilité par le niveau de dommage attendu. La probabilité est une estimation probabiliste de l'occurrence d'un événement unique ou d'un résultat. Il existe différentes matrices d'évaluation des risques (par exemple 3x3 ou 5x5). Voir les exemples suivants.

| Risk Rating Matrix 5x5 | | Damage | | | | |
|---------------------------|---------------------|--|---------------|------------------|-----------------|-----------------|
| | | How severe could be the damage if the risk event occurred? | | | | |
| | | Insignificant 1 | Minor 2 | Significant 3 | Major 4 | Severe 5 |
| Likelihood | Almost Certain 5 | Medium 5 | High 10 | Very high 15 | Extreme 20 | Extreme 25 |
| | Likely 4 | Medium 4 | Medium 8 | High 12 | Very high 16 | Extreme 20 |
| | Moderate 3 | Low 3 | Medium 6 | Medium 9 | High 12 | Very high 15 |
| | Unlikely 2 | Very low 2 | Low 4 | Medium 6 | Medium 8 | High 10 |
| | Rare 1 | Very low 1 | Very low 2 | Low 3 | Medium 4 | Medium 5 |

| Risk Rating Matrix 3x3 | | Damage | | |
|---------------------------|-------------|--|-------------|----------------|
| | | How severe could be the damage if the risk event occurred? | | |
| | | Low 1 | Medium 2 | High 3 |
| Likelihood | High 3 | Medium 3 | High 6 | Very high 9 |
| | Medium 2 | Low 2 | Medium 4 | High 6 |
| | Low 1 | Very low 1 | Low 2 | Medium 3 |

- **Risques partagés classés par ordre de priorité** : Le risque partagé comprend les évaluations de risque de toutes les parties prenantes qui partagent des risques liés au même danger.
 - Dans le cadre de cet outil, vous décrierez toutes les entités affectées qui sont confrontées à des risques liés au même danger. L'ordre de priorité des risques partagés est basé sur l'évaluation du risque et le nombre d'entités concernées. Ces informations seront utilisées dans les étapes suivantes.

Une fois que vous avez compris les concepts ci-dessus, évaluez vos risques dans un tableau.

3. Identification des options pour les mesures d'atténuation des risques liés aux ressources naturelles

Complétez les informations sur les éléments ci-dessous en utilisant le modèle ou le document Excel ci-joint. Utilisez les informations de l'étape précédente sur les dangers issus des risques classés par ordre de priorité pour identifier et pondérer les causes.

- **Risque** : l'analyse des options pour les mesures d'atténuation des risques liés aux ressources naturelles est basée sur les risques qui ont été identifiés comme des risques partagés prioritaires dans l'étape précédente.
- **Facteurs/causes** : il est fort possible que chaque danger ait plusieurs causes.
- **Évaluation** : évaluation de l'influence des causes identifiées sur le danger. L'évaluation se fait à l'aide de chiffres : 1=faible, 2=faible/moyen, 3=moyen, 4=moyen/élevé, 5=élevé
- **Liste des options possibles** : il est préférable de s'attaquer aux causes, aux forces motrices et aux facteurs sous-jacents plutôt qu'aux symptômes des dangers (impacts). Cela peut nécessiter une étude approfondie des solutions déjà existantes ailleurs.

4. Élaborer des arguments convaincants en faveur de l'action

Complétez les informations sur les éléments ci-dessous en utilisant le modèle ou le document Excel ci-joint. Utilisez les informations de l'étape précédente sur les dangers issus des risques classés par ordre de priorité pour identifier et pondérer les causes.

- **Options préférées** : sur la base de critères tels que la quantification des dommages, la faisabilité, les capacités institutionnelles de mise en œuvre, etc. Évaluer par des chiffres : 1=faible, 2=faible/moyen, 3=moyen, 4=moyen/élevé, 5=élevé.
- **Analyse coûts-avantages (étape facultative) pour les options privilégiées** : De nombreux outils sont disponibles (voir l'outil correspondant). Pour le secteur privé, il convient d'envisager l'élaboration d'analyses de rentabilité.
- **Scénarios d'impact (étape facultative) pour les options privilégiées** : ils permettent de démontrer les impacts attendus après la mise en œuvre des options privilégiées.
- **Options d'action sélectionnées** : sur la base de l'analyse coûts-avantages, des impacts attendus, etc. Ces informations seront utilisées dans la phase d'engagement.

Ressources nécessaires

L'évaluation des risques et des opportunités doit être réalisée par une personne qualifiée/un expert ayant l'expérience des évaluations d'impact environnemental et des analyses de marché dans le pays. L'expert peut provenir de l'intérieur ou de l'extérieur du partenariat (prévu) (par exemple, personnel du programme/personnel du partenaire/consultant engagé). Si vous décidez d'impliquer le secteur public et d'inclure ses besoins et priorités, vous pouvez négocier avec lui un partage des coûts.

Cet outil comprend un modèle en Excel.

Modèle 10 : Évaluation des risques et des opportunités

Listez dans le tableau ci-dessous les études qui ont été réalisées pour chacune des catégories et indiquez où elles peuvent être trouvées. Consultez la fiche d'information pour plus d'informations, de lignes directrices et d'exemples.



| Analyse de la situation | | | | |
|-------------------------|----------------------|--------------------------|---|---|
| Contexte | Analyse bio-physique | Analyse socio-économique | Analyse institutionnelle et gouvernance des ressources naturelles | Utilisation et demande de ressources naturelles |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Complétez le tableau ci-dessous avec des informations sur les options de mesures d'atténuation des risques liés aux ressources naturelles. Consultez la fiche d'information pour plus d'informations, de lignes directrices et d'exemples.



| 3. Identification des options possibles | | | |
|---|-------------------|------------|-----------------------------|
| Risques | Facteurs / causes | Evaluation | Liste des options possibles |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Complétez le tableau ci-dessous avec des informations permettant d'élaborer des arguments convaincants en faveur de l'action. Consultez la fiche d'information pour plus d'informations, de lignes directrices et d'exemples.

| 4. Élaborer des arguments convaincants en faveur de l'action | | | |
|--|--|---|-------------------------------------|
| Options privilégiées | Analyse coûts-bénéfices (étape facultative) | Scénarios d'impact (étape facultative) | Options sélectionnées pour l'action |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |



Outil 11 : Évaluation du risque de capture

Résultat escompté : les risques spécifiques aux partenariats, liés au fait que des organisations dominant indûment un processus d'élaboration des politiques ou s'approprient des ressources ou des institutions publiques au profit d'intérêts privés, sont identifiés et atténués.

Pour plus d'informations, voir : CEO Water Mandate. 2015. Guide pour la gestion de l'intégrité dans les initiatives de gestion de l'eau : Un cadre pour améliorer l'efficacité et la transparence. Oakland, CA : Pacific Institute. <http://ceowatermandate.org/files/integrity.pdf>

Description

On peut considérer qu'il y a "captation" lorsque la prise de décision discrétionnaire ou les processus politiques sont systématiquement faussés ou biaisés en faveur de certains intérêts plutôt que d'autres, en raison de déséquilibres structurés en termes de pouvoir et d'influence.

Les cadres juridiques, les agences de régulation et les processus politiques capturés servent des intérêts particuliers, mais avec le pouvoir, la permanence et la légitimité associés au gouvernement. Les effets qui en résultent sont donc rapidement établis dans un système donné et peuvent être difficiles à révoquer.

Selon les lois en vigueur qui régissent leur création, les entreprises et leur direction ont, à des degrés divers, l'obligation légale de servir les intérêts des propriétaires ou des actionnaires. Cela peut biaiser les décisions, les débats et les actions concernant les ressources naturelles en faveur des intérêts de l'entreprise plutôt que de ceux du public.

Pourquoi cette étape ?

La jurisprudence montre que la menace de capture est réelle et qu'il est donc essentiel de se prémunir contre la capture réelle ou perçue d'une entreprise dans la gestion de l'intégrité des partenariats. S'ils ne sont pas traités avec soin, les risques de capture perçus ou réels peuvent faire dérailler le partenariat et nuire à la réputation de tous les participants.

Liste de tâches suggérées

1. Structurer l'analyse

Utiliser un cadre analytique suffisamment complet pour permettre une analyse efficace des risques de capture. Le tableau ci-dessous présente un tel cadre complet et peut servir de modèle aux praticiens.

Les signaux d'alerte énumérés dans le tableau4 peuvent être utilisés de différentes manières :

- Les participants au partenariat et les parties prenantes concernées peuvent utiliser les signaux d'alarme comme orientation pour analyser une initiative afin de détecter les risques de capture.
- Les signaux d'alerte peuvent être discutés de manière proactive au sein d'un partenariat afin de sensibiliser aux risques de capture et d'engager un dialogue sur ce qui constitue une capture dans un partenariat donné et sur la manière de l'atténuer.
- Les signaux d'alerte peuvent être utilisés pour évaluer de manière approfondie les risques de capture dans le cadre d'une évaluation du risque d'intégrité ou d'un effort plus large de gestion des risques.

Pour tenir compte de la nature subjective des risques de capture, une analyse collective par un groupe équilibré de parties prenantes augmente la fiabilité des résultats. Les informations provenant d'une analyse détaillée du contexte (voir l'outil correspondant) peuvent fournir des informations supplémentaires pour évaluer les risques de capture.

| Capturer les signaux d'alerte pour les partenariats de stewardship | | |
|--|---|--|
| TYPE DE CAPTURE | DESCRIPTION | CAPTURER LES SIGNAUX D'ALARME - VULNÉRABILITÉS DU PARTENARIAT |
| La capture politique et législative | <p>Il y a capture politique et législative lorsque des organisations privées dominant indûment un processus d'élaboration de politiques ou de lois, excluant ou éclipsant les points de vue des autres parties prenantes, et aboutissant à des formulations politiques ou à des dispositions légales qui favorisent des intérêts acquis au détriment de l'intérêt public.</p> <p>L'évolution des objectifs de sensibilisation dépendra des intérêts représentés dans le partenariat et de sa composition. Il existe un risque qu'ils promeuvent des avantages privés plutôt que des avantages sociétaux, ce qui entraînerait un traitement préférentiel pour les entreprises.</p> | <p>Partenariats :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Engagement auprès des décideurs politiques et/ou législatifs • Réunion sur la politique et la gouvernance des ressources naturelles • Participer à l'analyse des politiques et à la défense des intérêts des citoyens • Mener des recherches et élaborer des modèles et des cadres statutaires, politiques ou financiers. |



| | | |
|---------------------------------------|---|--|
| <p>Réglementation capturer</p> | <p>La capture réglementaire se produit lorsque l'agence responsable de la réglementation est indûment influencée par ou favorise indûment les intérêts de certaines parties prenantes. Cela peut se traduire par un traitement favorable, tel que l'absence d'application rigoureuse de la réglementation ou une application incohérente, non proportionnelle ou sélective.</p> <p>La capture inconsciente de la réglementation - ou l'affaiblissement de la rigueur réglementaire - peut également résulter de partenariats qui font pression pour améliorer les processus réglementaires, ce qui peut se traduire par une détermination incomplète ou accélérée des autorisations réglementaires.</p> | <p>Des partenariats qui :</p> <ul style="list-style-type: none">• concernent l'établissement de règles pour l'utilisation des ressources• concernent l'application du droit de l'environnement (ou d'autres droits connexes)• Collecter des fonds, débattre et plaider en faveur de l'efficacité de la réglementation• Renforcer les capacités, mobiliser ou transférer des ressources aux organismes de réglementation• Rencontrer fréquemment les régulateurs en personne et établir régulièrement des accords d'association ou de coopération |
|---------------------------------------|---|--|

| | | |
|--|---|---|
| <p>Capture des ressources publiques</p> | <p>La captation des ressources publiques se produit lorsque les ressources publiques - qu'il s'agisse du temps de travail des fonctionnaires, de l'attention politique ou organisationnelle, ou de l'argent de l'État - ne sont pas utilisées.</p> <p>les budgets départementaux - sont détournés pour servir un groupe d'intérêts étroit au détriment de l'intérêt sociétal ou public plus large.</p> <p>Par exemple, les préoccupations exprimées par des partenariats puissants au sujet d'investissements potentiels dans des infrastructures publiques dont les avantages pour le public sont limités peuvent détourner des budgets limités de priorités préexistantes telles que l'accès moins visible aux ressources naturelles, les besoins en matière d'assainissement et d'hygiène des communautés les plus pauvres. L'accapement des ressources publiques se produirait également lorsqu'un partenariat négocie l'utilisation disproportionnée de fonds publics pour traiter les externalités ou les coûts associés à l'utilisation des ressources naturelles par un intérêt privé (par exemple, en négociant l'investissement dans le traitement des eaux usées privées ou de l'eau d'exhaure).</p> | <p>Des partenariats qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> • épuiser le temps, l'énergie et les ressources d'une agence publique (ou d'un groupe de la société civile) débordée pour traiter une question d'intérêt essentiellement privé qui n'a que peu de conséquences pour le grand public • Résultat sur les dépenses publiques ou les budgets locaux • Concerne l'investissement, le développement et/ou l'exploitation et l'entretien des infrastructures • Impliquer ou influencer directement la charge de travail des fonctionnaires de haut niveau ou de niveau intermédiaire. |
| <p>Organisationnel capturer</p> | <p>La capture organisationnelle se produit lorsque les fonctions ou l'efficacité d'une organisation légitime jouant un rôle clé dans la gestion des ressources ou la gouvernance sont sapées ou dominées par une intervention et un engagement auprès d'un partenariat ou de ses participants.</p> <p>La capture organisationnelle peut être réelle ou perçue, et peut miner la crédibilité et l'efficacité des institutions à long terme.</p> <p>Par exemple, un conseil de bassin créé avec le soutien d'une entreprise peut être considéré comme "acheté" ou partial.</p> | <p>Des partenariats qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Établir ou réunir des groupes de parties prenantes sous une forme organisée, en particulier lorsque cela se fait parallèlement à des entités préexistantes. • Financer, parrainer ou soutenir la création d'une organisation, d'une association, d'un conseil, d'un comité ou d'un autre groupement. |



| | | |
|----------------------------------|--|--|
| <p>Processus capturer</p> | <p>L'appropriation du processus concerne l'influence ou le contrôle excessif de certains intérêts dans la prise de décision et la conception de "la manière dont les choses sont faites", avec pour résultat final des résultats faussés et déformés en fonction des besoins ou des perspectives d'un petit nombre de personnes.</p> <p>les intérêts particuliers ou privés par rapport à l'intérêt général.</p> <p>La capture du processus concerne la manière dont les choses sont faites, les questions posées, les personnes présentes, la manière dont les décisions sont prises et le degré de contrôle accordé à ceux qui financent l'initiative : "C'est celui qui paie le joueur de flûte qui décide". La mainmise sur le processus peut également résulter d'un contraste flagrant entre les capacités des parties prenantes à négocier les règles du partenariat et à participer efficacement aux processus de partenariat, et dépend donc de la mesure dans laquelle le partenariat s'efforce de renforcer ces capacités chez tous les participants dès le départ.</p> | <p>Dans les partenariats dont :</p> <ul style="list-style-type: none">• L'engagement se fait uniquement sur invitation ou comporte un élément de "paiement à l'acte" ou de présélection des membres.• Le groupe de gouvernance s'autosélectionne et sa représentation ou ses perspectives sont déséquilibrées.• La participation des parties prenantes à l'élaboration du partenariat, à la définition des problèmes, à la prise de décision, à la composition des parties prenantes et à la conception du processus est faible.• Le financement est dominé par des individus ou un petit nombre de groupes d'intérêt |
|----------------------------------|--|--|

| | | |
|--|--|--|
| <p>Capture narrative ou idéationnelle</p> | <p>La capture narrative ou idéationnelle fait référence au pouvoir subtil exercé par l'influence sur la manière dont les choses sont dépeintes ou décrites et sur le développement de concepts, de théories et de façons de voir le monde.</p> <p>Par exemple, le discours sur le "risque partagé" autour des partenariats minimise les disparités en termes de vulnérabilité, de pouvoir et d'accès parmi les intérêts des utilisateurs de ressources naturelles. Par exemple, les récits relatifs à la tarification de l'eau et à l'allocation de l'eau en fonction des besoins de la population.</p> <p>La valeur monétaire la plus élevée est un autre exemple du pouvoir idéologique qui peut légitimer ou promouvoir des intérêts privés au détriment de l'intérêt public, car il est difficile d'attribuer une valeur monétaire aux valeurs culturelles, sociales et environnementales.</p> | <p>Des partenariats qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financer ou développer la recherche et le développement conceptuel • impliquer la "sensibilisation", la formation, le renforcement des capacités et la vulgarisation • Promouvoir des approches potentiellement inappropriées ou controversées de la gouvernance de l'eau, telles que la compensation ou l'impact net, le commerce de l'eau, la réforme de la tarification, des redevances et de l'allocation, les fonds pour l'eau, la collecte à grande échelle des eaux de pluie ou la recharge des nappes phréatiques, les infrastructures à grande échelle et le paiement pour les services écosystémiques. |
| <p>Saisie des ressources humaines</p> | <p>La "fuite des cerveaux" se produit lorsque les praticiens et le personnel les plus qualifiés et les plus compétents au niveau local, national ou régional sont employés ou détachés auprès d'ONG, de donateurs et d'entreprises engagées dans des partenariats en matière de droits de l'homme.</p> <p>à la gestion des ressources naturelles, plutôt qu'aux agences de gestion de l'environnement dans le gouvernement, en raison d'un meilleur salaire et de meilleures conditions ou d'allocations.</p> <p>L'accapement des ressources humaines implique également la création de loyautés et de relations privilégiées entre les intérêts privés et le gouvernement en offrant des opportunités professionnelles, des détachements, des formations et d'autres incitations. Le paiement d'<i>indemnités journalières</i> et d'autres allocations est un exemple qui érode l'indépendance et la neutralité des fonctionnaires. L'un des principaux facteurs limitant la bonne gouvernance et la gestion durable des ressources naturelles est la disponibilité d'un personnel expérimenté et motivé. Bien que l'implication du personnel gouvernemental dans les partenariats puisse contribuer à renforcer les capacités, l'accapement des ressources humaines est une préoccupation majeure liée aux partenariats.</p> | <p>Des partenariats qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Employer ou détacher du personnel et des experts du secteur public • Offrir des opportunités professionnelles attrayantes, telles que des formations et des missions à l'étranger • Verser aux participants des indemnités et des incitations pour leur participation |



| | | |
|--|---|--|
| Capture des ressources naturelles | <p>La forme la plus élémentaire de captation implique l'acquisition d'un accès supplémentaire ou privilégié à la ressource naturelle elle-même. À la suite d'autres formes de captation, il existe un risque que des intérêts privés négocient ou s'emparent de l'accès et de l'utilisation des ressources naturelles, ce qui compromet la capacité des autres utilisateurs - le public ou l'environnement - à satisfaire leurs propres besoins, en particulier en période de pénurie, de conflit ou de sécheresse.</p> <p>Un bon exemple peut résulter de l'investissement privé dans les infrastructures publiques d'approvisionnement en eau sur la base d'accords conditionnels concernant la poursuite de l'approvisionnement en période de sécheresse. Un autre exemple peut être l'établissement à long terme de dispositions de compensation dans la législation qui permettent effectivement d'acheter l'accès à l'eau à ceux qui sont en mesure de payer, sapant ainsi le principe de l'attribution de l'eau sur la base du plus grand bénéfice pour le public.</p> | <p>Partenariats axés sur :</p> <ul style="list-style-type: none">• Investissement, développement, exploitation et entretien des infrastructures• Compensation pour l'eau, compensation, impact net, paiement pour les services écosystémiques• Régimes de planification et d'allocation des ressources naturelles. |
|--|---|--|

Le tableau suivant donne des exemples de sujets et d'aspects à prendre en compte dans une telle analyse :

2. Révision successive du cadre

Pour évaluer les risques de capture, il est recommandé d'exploiter les connaissances collectives des participants au partenariat et des parties prenantes concernées.

Favoriser les échanges entre les participants en se référant aux résultats de l'analyse du contexte et à d'autres sources pertinentes.

Le large éventail d'exemples pratiques fournis dans le tableau ci-dessus permet également d'identifier les risques de capture dans le partenariat.

3. Réfléchir aux options possibles pour faire face aux risques

Les options comprennent l'inclusion des parties prenantes, un contrôle rigoureux et la transparence. D'autres stratégies incluent la mise en place d'un mécanisme d'enregistrement et de réponse aux dénonciations ou aux plaintes de capture.

LES RÉPONSES POSSIBLES AUX SIGNAUX D'ALARME

1. Des processus participatifs et inclusifs d'initiation, de développement et d'évaluation des risques pour l'intégrité qui incluent l'ensemble des intérêts des parties prenantes avec des perspectives et des expériences suffisamment diverses pour identifier les risques potentiels.

2. Une voie de développement ou une théorie du changement soigneusement élaborée et clairement articulée pour le partenariat, qui expose de manière transparente les impacts, les résultats, les produits et les rôles des participants prévus, par rapport auxquels les progrès sont publiquement suivis et communiqués.

3. Représentation diversifiée à un niveau de gouvernance et de prise de décision de haut niveau des partenariats et évitement de l'engagement des parties prenantes qui est soit sélectif, soit discrétionnaire, ou qui exige un paiement ou des ressources importantes pour participer.

- | |
|--|
| 4. Connaissance et respect des rôles publics et privés convenus dans le cadre de l'initiative. |
| 5. Un alignement stratégique suffisant pour que la participation du secteur public au partenariat provienne de fonds publics et de budgets préexistants plutôt que du secteur privé ou des ONG. |
| 6. Des politiques de rémunération ou de paiement des coûts et des indemnités clairement référencées et communiquées, ces dernières étant basées sur le remboursement des dépenses réelles et acquittées. |
| 7. Supervision ou contrôle indépendant du partenariat par une organisation ou un organisme crédible et légitime. |

4. Convenir de niveaux acceptables d'atténuation des risques

Une discussion franche et transparente sur les causes devrait être facilitée afin d'identifier les mesures qui peuvent être prises dans le cadre du partenariat et de déterminer les risques qui ne peuvent pas être traités par l'initiative. Le tableau ci-dessous propose des réponses aux sources systémiques de risques de capture.

Cela devrait permettre aux participants de réfléchir à ce qui constitue un niveau de risque acceptable et d'établir dans quelle mesure le partenariat peut atténuer le risque de capture. Ce processus constituera une étape critique dans l'évaluation de la viabilité et de la planification d'un partenariat.

S'ATTAQUER AUX SOURCES SYSTÉMIQUES DU RISQUE DE CAPTURE

- | |
|--|
| 1. Une codification et des orientations accessibles au public et vérifiables pour l'application des pouvoirs statutaires (par exemple, une politique d'application qui définit les facteurs utilisés pour déterminer les réponses proportionnelles et cohérentes à la non-conformité ; les processus d'allocation des ressources naturelles et de détermination des demandes de permis). |
| 2. Investissement dans la connaissance de la politique des ressources naturelles dans les médias et le grand public. |
| 3. Des sources de financement indépendantes et non liées pour l'engagement de la société civile et des universités dans la gestion des ressources naturelles et l'investissement dans le suivi de la responsabilité sociale. |
| 4. Renforcer la séparation des pouvoirs et l'équilibre des pouvoirs entre le judiciaire, l'exécutif et le législatif, ainsi que le rôle de contrôle des commissions parlementaires. |
| 5. Stratégies de ressources humaines au sein des donateurs, des ONG et des acteurs du secteur privé dans les pays en développement qui reconnaissent et répondent aux risques d'épuisement de l'expertise du secteur public. |
| 6. Favoriser la rétention professionnelle et la motivation sur le lieu de travail grâce à de nouvelles formes de renforcement des capacités. |

Ressources nécessaires

Le temps nécessaire est d'environ 4 mois.



Outil 12 : Analyse coûts-avantages

Résultat attendu : un examen rapide de la faisabilité socio-économique des interventions prévues.

Description

L'analyse coût-bénéfice (ACB) est un outil permettant d'évaluer la faisabilité socio-économique d'une intervention et vise à soutenir la prise de décision en cartographiant et en quantifiant systématiquement tous les coûts et effets. L'ACB inclut également les valeurs des coûts des dommages si aucune action n'est entreprise (scénario 0). L'ACB est essentiellement une évaluation des différences : les différences de coûts et d'avantages pour la société avec et sans projet. Un "projet" peut être une intervention unique ou un "ensemble" d'interventions ou de projet. Contrairement à une analyse de rentabilité ou à une analyse financière, une analyse coûts-avantages s'efforce de prendre en compte tous les coûts et avantages pour la société, y compris les avantages financiers ainsi que les avantages économiques, environnementaux et sociaux plus larges.

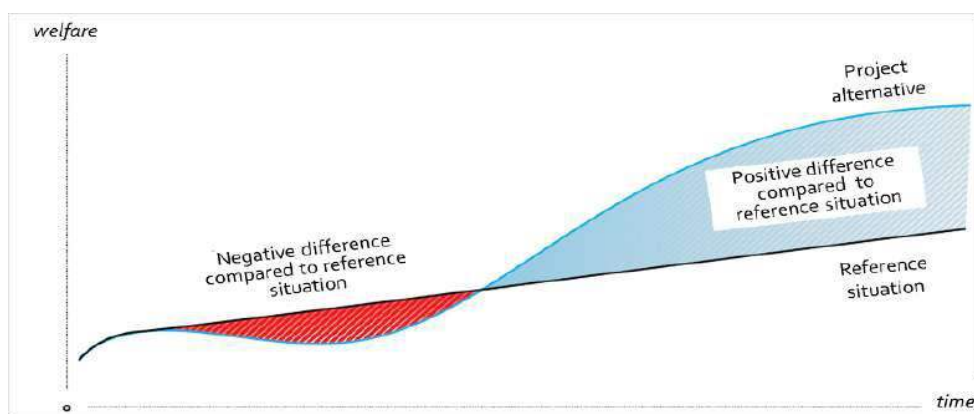
e

Tous les coûts et avantages sont estimés par rapport au scénario du "statu quo" si aucune mesure n'est prise, ce qui implique généralement les développements qui auraient lieu en l'absence du projet. Ensuite, il y a l'alternative au scénario de base, appelée "alternative au projet". Tout d'abord, la ligne de cette alternative est plus négative que celle du scénario de référence. Tous les effets positifs et négatifs pertinents du ou des scénarios alternatifs sont estimés dans un horizon temporel global.

Pourquoi cette étape ?

Pour évaluer l'impact d'une intervention, il est important de comprendre quelle "différence elle fait" par rapport à "ne rien faire".

Le graphique ci-dessous est une représentation graphique simple d'une analyse coûts-avantages. La ligne noire montre l'évolution dans la situation de référence ou le statu quo. La ligne bleue reflète l'évolution après l'intervention ou l'alternative au projet.



La situation de référence (ligne noire) permet, d'une part, d'évaluer l'impact de l'intervention et, d'autre part, de donner une indication sur les effets économiques globaux d'une certaine mesure.

Les avantages et les coûts économiques donnent un aperçu de la faisabilité économique d'une intervention : quels sont les coûts et les avantages ? Une analyse rapide des coûts et des bénéfices donne un premier aperçu des bénéfices et des coûts économiques des mesures ou des interventions envisagées. En tant qu'approche économique, l'ACB n'inclut que les effets qui peuvent être monétisés (exprimés en argent). (exprimés en argent).

Liste de tâches suggérées

1. Structurer l'analyse

Utiliser un cadre analytique suffisamment complet pour permettre une analyse efficace des risques de capture. Le tableau ci-dessous présente un tel cadre complet et peut servir de modèle aux praticiens.

Utilisez le fichier Excel ci-joint. Consultez le document PowerPoint "Kiiha eWROA Economic Study 5.6.18" pour plus d'informations sur les exemples.

1. Décrivez le coût de votre intervention

Décrivez les coûts de votre intervention aussi bien que vous le pouvez à l'étape donnée de votre projet. Si vous connaissez les coûts exacts (en argent), complétez-les à l'aide d'approches d'évaluation appropriées.

Exemple :

| Nom de l'intervention : Bassin de Kiiha (Ouganda) Expansion de la production de sucre de Kinyara | | |
|--|-------------------|-------------------|
| Valeur actuelle nette en milliards d'UGX | Alternative 1 | Alternative 2 |
| COÛTS | | |
| Acquisition de terrains | 149.4 | 146.8 |
| Investissements pour les barrages | 8.1 | 10.8 |
| Investissements pour l'irrigation | 42.4 | 44.7 |
| Coûts opérationnels | 16.4 | 23.8 |
| Programme de restauration des zones humides | | 0.002 |
| Barrages de réduction des zones humides | 0.9 | 1.3 |
| Coûts totaux en milliards d'UGX | 216.4 | 230.2 |
| Coûts totaux USD | 57,020,726 | 60,664,700 |

2. Décrivez les avantages de votre intervention

Décrivez les avantages de votre intervention aussi bien que vous le pouvez à l'étape donnée de votre projet. Si vous connaissez les bénéfices exacts (en argent), complétez-les en utilisant des approches d'évaluation appropriées.



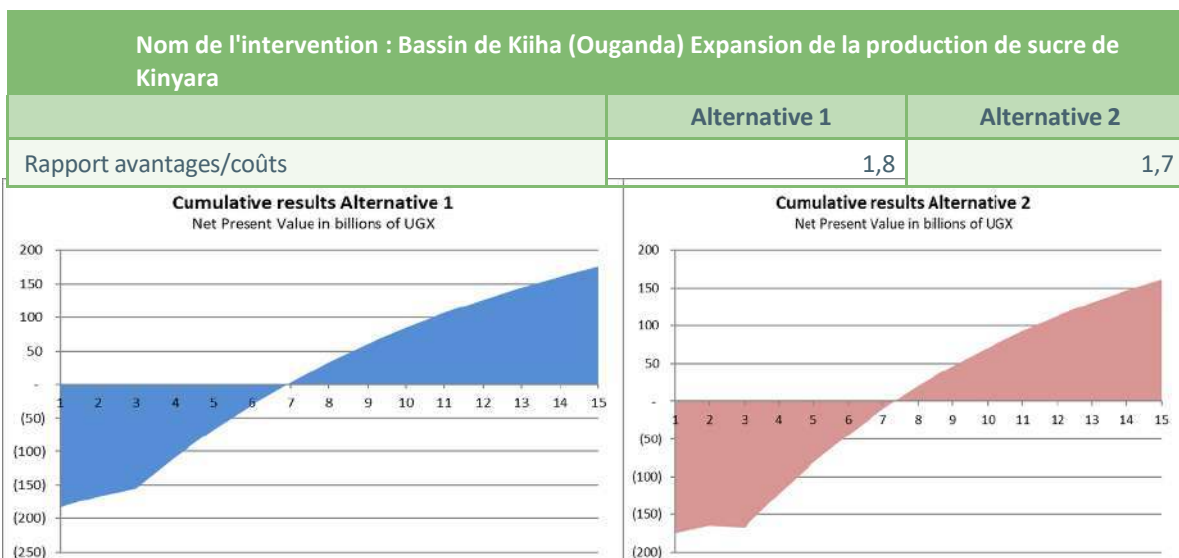
Exemple :

| Nom de l'intervention : Bassin de Kiiha (Ouganda) Expansion de la production de sucre de Kinyara | | |
|--|--------------------|--------------------|
| Valeur actuelle nette en milliards d'UGX | Alternative 1 | Alternative 2 |
| BÉNÉFICES | | |
| S | | |
| Croissance des bénéfices KSL | 39.3 | 39.3 |
| Augmentation des revenus | 339.5 | 335.3 |
| Prévention des feux de brousse | 13 | 19.5 |
| Zone humide restaurée | 0.2 | 1.9 |
| Bénéfices totaux en milliards d'UGX | 392 | 396 |
| Prestations totales USD | 103,292,755 | 104,350,256 |

3. Comparer les coûts et les avantages globaux à long terme

Tous les coûts et avantages globaux sont estimés à long terme, ce qui varie d'un cas à l'autre (généralement de 10 à 20 ans). Le rapport entre les avantages et les coûts pour différents scénarios peut fournir une indication claire pour la prise de décision. Quelle alternative offre le plus d'avantages à long terme ? Un taux d'actualisation est utilisé pour toutes les catégories de coûts et d'avantages spécifiques afin de fournir des valeurs nettes pour l'année de référence.

Exemple :



5. Définir les défis et les opportunités de la mise en œuvre

Déterminez le degré de difficulté de la mise en œuvre de votre intervention en définissant les défis et les possibilités de mise en œuvre. Pensez aux risques techniques, aux obstacles juridiques, aux risques politiques, aux synergies ou aux conflits avec d'autres interventions et aux problèmes des parties prenantes.

Ressources nécessaires

Le temps nécessaire est d'environ 6 mois pour une estimation complète des coûts et des bénéfices, y compris la consultation des principales parties prenantes et la définition de scénarios alternatifs. L'analyse coûts-avantages doit être réalisée par une personne qualifiée/un expert possédant de solides compétences en économie de l'environnement. L'expert peut provenir de l'intérieur ou de l'extérieur du partenariat (prévu) (par exemple, personnel du programme/personnel du partenaire/consultant engagé). Si vous décidez d'impliquer le secteur public et de prendre en compte ses besoins et ses priorités, vous pouvez négocier avec lui un partage des coûts.

Cet outil comprend un modèle en Excel et un exemple en PowerPoint.



Outil 13 : Liste de contrôle des bénéficiaires potentiels

Résultat attendu : un inventaire des groupes affectés par les risques liés à la rareté ou à la mise en péril des ressources naturelles qui pourraient bénéficier de mesures et de projets visant à réduire ces risques.

Description

La liste de contrôle des bénéficiaires potentiels vous permet d'évaluer le nombre de groupes directement et indirectement touchés. Ces parties prenantes sont les bénéficiaires potentiels du projet envisagé.

Pourquoi cette étape ?

Cette liste de contrôle peut être utile à différents stades de votre projet. Au stade de l'avant-projet, la liste de contrôle peut être utilisée pour mieux comprendre le problème et les groupes concernés. Les groupes affectés sont également les bénéficiaires potentiels des futures interventions. La liste de contrôle peut contribuer au processus de conception des interventions, car il est plus facile de concevoir des interventions en ayant à l'esprit un groupe cible spécifique. La liste de contrôle peut aider à identifier ce(s) groupe(s) cible(s).

Liste de tâches suggérées

Utilisez le fichier Excel ou le modèle ci-joint.

1 Liste des groupes affectés

Identifiez les principaux problèmes que vous cherchez à résoudre (voir la fiche d'information "Papillon des problèmes"). Ces problèmes sont liés à des effets probables.

Indiquez si l'effet est applicable à votre programme ou non.

À partir de maintenant, vous ne vous concentrerez que sur les effets applicables à votre projet.

Dressez la liste de tous les groupes affectés par chacun des effets. Voici quelques exemples de groupes affectés :

- Ménages
- Communautés voisines
- Agriculteurs
- Propriétaires de magasins
- Propriétaires d'entreprises
- Autres propriétaires fonciers



- Touristes
- Personnes de l'arrière-pays
- Marchés de l'arrière-pays
- Les étudiants
- Salariés



Comptez les différents groupes affectés. Veuillez noter qu'il s'agit de bénéficiaires potentiels et non de bénéficiaires réels touchés par les interventions.

Afin de collecter les données nécessaires sur les groupes potentiels, vous pouvez utiliser une carte de la région comme support visuel afin d'identifier les différents groupes dans les zones.

Lors de la détermination des zones, il convient d'inclure les distances pertinentes par rapport au problème de ressources naturelles : par exemple, disponibilité de l'eau : distance à pied de la source d'eau potable ou protection contre les inondations : zone située en dessous du niveau de l'eau.

Une fois cette étape terminée, vous pouvez revenir à l'analyse du problème et voir s'il est nécessaire d'ajouter d'autres effets ou groupes affectés.

La liste n'est pas exhaustive, n'hésitez pas à ajouter des impacts et/ou des groupes concernés.

Notez que les groupes peuvent se chevaucher (les agriculteurs peuvent également être des citoyens). Cette liste de contrôle ne tient pas compte du double comptage, car elle sert uniquement de brainstorming.

Exemple :

| Groupes affectés / Bénéficiaires potentiels | | | | | | | | | | | | |
|---|--|-------------------------|---------|----------------------|--------------|----------|------------------|-----------------------------|-----------|---------------|----------------|----|
| Problèmes | Effet | Applicable au programme | | | | | | | | | | |
| | | | Ménages | Communautés voisines | Agriculteurs | Pêcheurs | Propriétaires de | Propriétaires d'entreprises | Touristes | Les étudiants | Salariés | |
| Pénurie d'eau | Diminution de la consommation d'eau dans les installations publiques | oui | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 284 + familles | 11 |

Ressources nécessaires

Le temps nécessaire est d'environ 3 mois. La liste de contrôle doit être remplie par une personne qualifiée/un expert ayant l'expérience de la réalisation d'analyses de marché dans le pays. L'expert peut provenir de l'intérieur ou de l'extérieur du partenariat (prévu) (par exemple, personnel du programme/personnel du partenaire/consultant engagé). Si vous décidez d'impliquer le secteur public et d'inclure ses besoins et ses priorités, vous pouvez négocier avec lui un partage des coûts.

Cet outil comprend un modèle en Excel.

Modèle 13 : Liste de contrôle des bénéficiaires potentiels

Indiquez dans le tableau ci-dessous les principaux problèmes que vous cherchez à résoudre (colonne 1) et leurs effets (colonne 2). Indiquez si l'effet est applicable à votre programme dans la colonne 3. Dans l'affirmative, dressez la liste de tous les groupes affectés par chacun des effets dans l'en-tête des colonnes suivantes et indiquez leur nombre approximatif ci-dessous. Consultez la fiche d'information pour plus d'informations, de lignes directrices et d'exemples.

| Groupes concernés / Bénéficiaires potentiels | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------|-------------------------|--|----------------------|--------------|----------|---------------------------|-----------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------|---------------|----------|
| Problèmes | Effet | Applicable au programme | Groupes concernés / Bénéficiaires potentiels | | | | | | | | | | |
| | | | Ménages | Communautés voisines | Agriculteurs | Pêcheurs | Propriétaires de magasins | Propriétaires d'entreprises | Touristes | Les habitants de l'arrière- | Marchés de l'arrière-pays | Les étudiants | Salariés |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |



Outil 2 : Analyse de marché

Résultat attendu : un document d'une page sur chacune des entreprises concernées dont l'activité est intensive en ressources naturelles, y compris les risques liés à la mise en péril ou à la raréfaction des sources de ressources naturelles, et la planification de leur engagement.

Note : Dans cette phase (2), veuillez mettre à jour cet outil en tenant compte des informations recueillies dans votre évaluation des risques et des opportunités, votre évaluation des risques de capture et votre analyse coûts-avantages, ainsi que votre liste de bénéficiaires potentiels.

Description

Une analyse de marché consiste à identifier les partenaires potentiels des entreprises à forte intensité de ressources naturelles et les partenaires confrontés à des risques liés aux ressources naturelles en ce qui concerne les activités de gestion, afin d'élargir l'engagement de votre partenariat avec les entreprises partenaires.

Ressources naturelles - Les secteurs industriels à forte intensité sont très dépendants des ressources naturelles ou très vulnérables aux risques liés aux ressources naturelles. Voici quelques exemples de vulnérabilité :

- L'eau de haute qualité est un intrant essentiel à la production
- Nécessité de sols sains comme base de production
- Beaucoup d'eau nécessaire, principalement pour le refroidissement ou les processus internes à l'usine
- Production de volumes importants d'eaux usées ou de déchets
- Rejeter des eaux usées ou des déchets ayant une grande importance pour l'environnement
- Pratiques agricoles ayant un impact sur la qualité des sols
- Des chaînes d'approvisionnement longues et complexes avec une forte empreinte environnementale

Pourquoi cette étape ?

Une bonne connaissance des entreprises présentes dans votre zone d'activité et de celles qui exercent des activités à forte intensité de ressources naturelles et/ou qui sont confrontées à des risques connexes sera un atout important lorsque vous discuterez d'un engagement potentiel avec les gouvernements et les municipalités. Ces informations vous permettront d'identifier les communautés potentiellement vulnérables qu'il convient d'impliquer. Elles vous donneront également une vue d'ensemble de la manière dont le marché peut être exploré une fois que votre partenariat est déjà établi dans le pays.

Voici quelques avantages concrets susceptibles d'intéresser le secteur public et que vous pouvez leur présenter :

- Les informations sur les utilisateurs de ressources naturelles du secteur privé et les risques potentiels peuvent éclairer les politiques, les stratégies et les actions.
- Il peut être transformé en un outil de plaidoyer permettant d'entamer un dialogue avec les entreprises du secteur privé.



- Il peut être transformé en un outil de sensibilisation à l'importance de la gestion des ressources naturelles auprès des ministères homologues et de la direction du gouvernement.

Liste de tâches suggérées

1. Définir l'objectif et les priorités

Communiquer clairement et discuter de l'objectif, des attentes et des priorités avec l'équipe et avec la personne qui réalisera l'étude de marché (par exemple, un consultant). Rassembler tous les contacts pertinents et les informations disponibles et les partager avec le consultant chargé de l'étude de marché.

Vous souhaitez peut-être inclure le secteur public dans cette discussion et tenir compte de ses besoins et de ses priorités dès le départ.

Le tableau ci-dessous donne un exemple des informations clés à partager et à discuter :

| | |
|--|--|
| Objectif | L'objectif d'une analyse de marché est d'identifier les partenaires potentiels ayant des activités à forte intensité de ressources naturelles et les risques liés aux activités de <i>stewardship</i> , afin d'élargir l'engagement en matière de <i>stewardship</i> avec les entreprises partenaires. |
| Résultats attendus et priorités | Bonne vue d'ensemble d'au moins 50 entreprises différentes, l'accent étant mis sur les plus grandes et les plus gourmandes en ressources naturelles ou sur les entreprises confrontées à des risques liés à la rareté ou à la mise en péril des ressources naturelles. Pour chaque entreprise, le consultant fera preuve de diligence raisonnable en se basant sur les données publiques et les contacts existants (voir l'outil sur l'enquête de diligence raisonnable des participants). La vue d'ensemble fournira des informations claires sur les entreprises qui seront utilisées pour créer des liens avec le secteur public et les communautés. |
| Produits à livrer | <ul style="list-style-type: none">• Compléter l'outil d'analyse de marché Excel (voir ci-dessous)• 10 one-pagers d'entreprises (voir ci-dessous) |

2. Préparer l'outil

Le consultant ou la personne qui réalise l'analyse de marché adapte le tableau Excel qui l'accompagne (voir le tableau Excel ci-joint "Analyse de marché - Excel") au contexte particulier du partenariat et le présente au coordinateur du partenariat pour approbation.

Le tableau de l'analyse de marché doit fournir des informations claires sur les points suivants

- Nom de l'entreprise
- L'industrie
- Brève description de l'entreprise
- Emplacement du siège
- Localisation dans le pays
- L'accent mis sur les entreprises dans le pays
- Contribution recettes/PIB

- Présence dans d'autres pays



Phase 2

Outil

- L'activité de l'entreprise est-elle intensive en ressources naturelles ? (oui/non)
- Utilisation de l'eau et d'autres ressources naturelles (chiffre)
 - Bassin hydrographique
 - Niveau d'implication dans le développement durable (très élevé/élevé/moyen/faible)
 - Engagements antérieurs avec votre institution (oui/non et décrire)
- Initiatives et partenariats en cours (décrire)
- Investissements en faveur du développement durable (mondiaux/locaux et montant en \$)
- Nombre de salariés
- Tout commentaire concernant leurs objectifs/plans stratégiques (données publiques et contacts disponibles)
- Risques potentiels liés à la rareté ou à la mise en péril des ressources naturelles et des opportunités (décrire, évaluer, si possible inclure les impacts financiers potentiels et des informations sur les mesures d'atténuation).
- Contacts pertinents (nom/poste/e-mail/numéro de téléphone)
- Coordonnées GPS (lien vers google maps)
- Autres commentaires et informations
- Liens utiles

Pour certains des points ci-dessus, le consultant doit créer différentes catégories d'évaluation et clarifier les mesures. Par exemple, le consultant doit créer différentes catégories d'évaluation et clarifier les mesures :

| Niveau d'engagement en matière de développement durable | |
|---|---|
| Très élevé | Les entreprises mondialement reconnues pour leurs programmes environnementaux (par exemple, celles qui figurent dans l'indice de durabilité Dow Jones ou qui sont bien classées dans d'autres indices de durabilité, comme le CDP). |
| Haut | Entreprises disposant d'un rapport sur la RSE ou d'un site dédié à la RSE sur leur site web |
| Moyen | Les entreprises dont le site Internet montre qu'elles sont engagées dans plusieurs programmes de RSE. |
| Faible | Entreprises ne disposant d'aucune information sur les programmes de RSE ou dont les programmes mentionnés sont relativement modestes. |

Les engagements antérieurs, les initiatives en cours et les informations fournies par les médias serviront à déterminer si l'entreprise correspond bien à la stratégie du partenariat.

3. Réaliser l'analyse de marché

Créez une liste de toutes les sources de données différentes qui pourraient être utiles. Par exemple :

- Rapports annuels
- Rapports sur le développement durable
- Rapports sur l'industrie
- Les associations et leurs rapports
- Différents indices de durabilité (CDP, Dow Jones)
- Contacts existants
- Rapports de différentes organisations
- Solliciter le soutien du secteur public pour la collecte de données - quelles sont les sources dont ils disposent et qui pourraient être utiles ? Licences d'extraction ? Informations fiscales ? Registre des entreprises ?

Outil

Gardez à l'esprit les priorités convenues à l'étape 1. En conséquence, vous suivrez un processus de recherche similaire au suivant :

1. Rechercher les entreprises présentes dans les secteurs prioritaires (agriculture, mines, boissons, etc.).
2. Recherche d'autres secteurs - voir quels sont les secteurs qui utilisent généralement beaucoup de ressources naturelles
3. Faites des recherches sur d'autres grandes entreprises. Elles peuvent avoir une approche solide en matière de RSE et/ou de développement durable et pourraient être disposées à participer à votre partenariat.
4. Examinez les entreprises locales, en commençant par les grands acteurs (vérifiez les rapports nationaux et les rapports sectoriels locaux, les exportations et les différentes notations
5. Commencez à remplir les informations dans le fichier Excel. Concentrez-vous d'abord sur les informations accessibles au public. Commencez à remplir les différentes colonnes. Si vous êtes bloqué, passez à l'entreprise suivante et revenez plus tard sur les colonnes où il manque des informations.

Enfin, vous pouvez approcher directement les entreprises, mais gardez à l'esprit qu'il s'agit d'une enquête ou d'une recherche, et non d'un engagement ou d'une "vente" de votre partenariat pour l'instant.

4. Sélectionner les entreprises

Une fois l'étude de marché réalisée, le consultant ou la personne qui l'a effectuée sélectionne les dix projets les plus appropriés pour un engagement ultérieur et en discute avec le coordinateur du partenariat.

Les critères de sélection des entreprises sont les suivants

- Forte utilisation des ressources naturelles et risques associés
- Implication au moins moyenne dans le développement durable
- Les opérations/améliorations de gestion des ressources naturelles font/feront partie de leur stratégie
- Bassin hydrographique/zone partagée avec un plus grand nombre d'acteurs
- Indication d'un intérêt potentiel pour la gestion des ressources naturelles
- Une analyse de rentabilité claire

Le consultant ou la personne responsable préparera ensuite des aperçus plus détaillés (voir le modèle ci-joint "Analyse de marché - aperçu de l'entreprise") afin d'aider le coordinateur à préparer une future réunion avec l'entreprise.

Sur la base des données recueillies et disponibles, le coordinateur du partenariat décide des entreprises à approcher en priorité. Voici quelques questions qui pourraient l'aider à prendre cette décision :

- Quelles sont les entreprises qui ont une vision claire des risques liés aux ressources naturelles ou quelles sont les entreprises pour lesquelles les risques liés aux ressources naturelles sont clairs ?
- Quelles sont les entreprises déjà sensibilisées à *stewardship* ?
- Quels sont les bassins où se trouvent le plus grand nombre de grandes entreprises présentant des risques liés aux ressources naturelles ?
- Quelles sont les entreprises dans lesquelles vous avez déjà de bonnes relations ou dans lesquelles vous connaissez quelqu'un qui connaît les décideurs de cette entreprise ?
- Quelles sont les nouvelles entreprises pour lesquelles il est nécessaire de créer un engagement à partir de zéro, mais pour lesquelles le partenariat peut être très approprié et fructueux ?



Ressources nécessaires

Le temps nécessaire est d'environ 3 mois. L'étude de marché doit être réalisée par une personne qualifiée/un expert ayant l'expérience de la réalisation d'études de marché dans le pays. L'expert peut provenir de l'intérieur ou de l'extérieur du partenariat (prévu) (par exemple, personnel du programme/personnel du partenaire/consultant engagé). Si vous décidez d'impliquer le secteur public et d'inclure ses besoins et ses priorités, vous pouvez négocier avec lui un partage des coûts.

Cet outil comprend un modèle en Excel.

"Veuillez mettre à jour cet outil en tenant compte des informations recueillies dans votre évaluation des risques et des opportunités, votre évaluation des risques de capture, votre analyse coûts-avantages et votre liste de bénéficiaires potentiels.

Modèle 2 : Présentation de l'entreprise

Cette présentation de l'entreprise est un résumé de toutes les informations importantes et pertinentes concernant le partenaire potentiel (secteur privé, mais aussi secteur public). Elle sert de préparation à l'engagement et vous aide à renforcer votre crédibilité et votre confiance en montrant que vous avez fait des recherches et que vous connaissez bien leurs activités, les risques liés aux ressources naturelles et leurs initiatives.

Pour compléter la vue d'ensemble de l'entreprise, utilisez les informations contenues dans l'"Analyse de marché - Excel". Il se peut que vous deviez rechercher des informations supplémentaires en ligne. Vous pouvez l'enrichir de toute autre information pertinente dont vous avez connaissance. Pour la vue d'ensemble du secteur privé, effectuez une recherche documentaire et complétez-la par toutes les informations pertinentes disponibles sur la base de discussions avec d'autres personnes (collègues, tiers, etc.).

Utilisez-le pour préparer les réunions. Vous pouvez également l'utiliser pour informer vos collègues ou les nouveaux membres de votre équipe.

| NOM & LOGO (Logo de la société - société mère et société locale par exemple) | |
|--|--|
| Informations commerciales | (origine, siège social, industrie, secteur clé, lieu d'exploitation dans votre pays, taille de l'exploitation, utilisation intensive ou non de ressources naturelles, bassin/zone d'exploitation, données sur l'utilisation de l'eau/des ressources naturelles). |
| Priorités, stratégie, gestion | (Quel est leur objectif actuel, quelle est leur vision, la gestion des ressources naturelles est-elle quelque chose qu'ils font déjà activement, ont-ils des plans pour s'engager, quel est le message de leur rapport annuel et de durabilité au niveau mondial et local). |
| Principaux risques, questions et opportunités | (Quels sont les principaux défis auxquels ils sont actuellement confrontés, qu'est-ce qui fonctionne bien en ce qui concerne les ressources naturelles et qu'est-ce qui ne fonctionne pas, ont-ils des problèmes réglementaires ou physiques liés aux ressources naturelles, sont-ils confrontés à des risques de réputation de quelque nature que ce soit au niveau mondial et local, quelle est la voie à suivre pour eux, comment pourraient-ils bénéficier d'une bonne gestion) --> L'examen de leurs risques et de leurs opportunités déterminera également le lien avec le secteur public et les communautés (risques réglementaires, physiques et de réputation). |
| Engagements antérieurs et actuels | (Sont-elles actuellement impliquées dans des initiatives de gestion, rendent-elles compte des risques liés au développement durable et aux ressources naturelles, participent-elles à différents indices et initiatives, par exemple CDP, GIZ) --> L'examen de leurs engagements donnera une vue d'ensemble des parties prenantes avec lesquelles elles s'engagent déjà ou avec lesquelles elles prévoient de s'engager. |
| Contacts et autres commentaires | (tous les contacts utiles, leurs coordonnées, y compris leur fonction, toute autre information susceptible d'être utile pour l'engagement) |



Outil 4 : Enquête de diligence raisonnable des participants

Résultat attendu : identification d'un éventuel comportement antérieur contraire à l'éthique de la part d'un participant, afin de déterminer les étapes suivantes et

Pour plus d'informations, voir : CEO Water Mandate. 2015. Guide pour la gestion de l'intégrité dans les initiatives de gestion de l'eau : Un cadre pour améliorer l'efficacité et la transparence. Oakland, CA : Pacific Institute. <http://ceowatermandate.org/files/integrity.pdf>

Note : Dans cette phase (2), veuillez mettre à jour cet outil en tenant compte des informations recueillies dans votre évaluation des risques et des opportunités, votre évaluation des risques de capture et votre analyse coûts-avantages, ainsi que votre liste de bénéficiaires potentiels.

Description

La diligence raisonnable fait référence au soin qu'une partie raisonnable et prudente devrait apporter avant de conclure un accord ou une transaction avec une autre partie - qu'il s'agisse d'une ONG, d'un gouvernement ou d'une entreprise privée. Elle implique la collecte et l'analyse systématiques d'informations sur la manière dont une organisation donnée est gérée ou mène ses activités.

Pourquoi cette étape ?

Une enquête de diligence raisonnable permet de déterminer si un participant potentiel à un partenariat s'engage à respecter des pratiques commerciales professionnelles et éthiques, et de découvrir les risques et les opportunités qui vont de pair avec l'implication de ce participant. Une évaluation de la diligence raisonnable sera utile aux initiateurs du partenariat lors de la sélection des participants potentiels afin d'évaluer si l'organisation est apte à assumer un rôle spécifique dans le partenariat.

En menant des enquêtes de diligence raisonnable, les partenariats peuvent réduire le risque de conflits d'intérêts futurs ou de mauvaises surprises liées au comportement ou aux antécédents des participants, qui peuvent affecter la crédibilité de l'initiative et la réputation des autres participants. Par exemple, si l'un des participants se livre à des pratiques illégales ou n'est tout simplement pas en mesure de répondre aux attentes, cela pourrait nuire aux autres participants ou au partenariat dans son ensemble. Toutefois, en réalité, de nombreux partenariats doivent inclure des participants dont les antécédents sont imparfaits ; en effet, de nombreux partenariats existent en raison de poursuites judiciaires antérieures ou parce que les parties prenantes n'ont pas les capacités nécessaires. Le devoir de diligence pour les partenariats consiste donc davantage à disposer d'informations importantes en amont et à connaître les participants au partenariat qu'à empêcher leur participation. Outre les résultats immédiats, la mise en œuvre de la diligence raisonnable peut également contribuer à établir une compréhension commune des normes de conduite professionnelle attendues parmi les participants. En outre, elle peut initier le développement des capacités en répondant aux lacunes (par exemple, les participants qui mettent en œuvre de nouvelles politiques et de nouveaux processus).

Liste de tâches suggérées

1. Définir la méthodologie

Selon le niveau d'effort investi, les enquêtes de diligence raisonnable sont classées comme suit :

- Enquête simple : Appliquée à tous les participants potentiels
- Enquête approfondie :
 - À utiliser à l'issue d'une simple vérification préalable qui met en évidence les zones de conflit potentielles.
 - À utiliser si un partenariat est destiné à aborder des domaines sensibles (tels que les réglementations).
 - À utiliser si un participant potentiel jouera un rôle clé (par exemple, facilitateur de partenariat).

2. Définir les sources de données

Pour rationaliser les processus de collecte de données, l'enquête de diligence raisonnable peut être liée à l'exercice d'analyse des parties prenantes et aux analyses du contexte et de l'économie politique qui devraient être effectuées au début d'un partenariat.

L'enquête doit inclure différentes sources d'information (voir l'encadré sur les sources de données potentielles ci-dessous).

Sources de données potentielles pour la diligence raisonnable

- Informations publiquement disponibles sur le participant potentiel (en fonction de la taille de l'entreprise ou de l'organisation : site web, journaux locaux et/ou internationaux, informations fournies sur demande).
- Informations provenant des agences de lutte contre la corruption et de passation des marchés publics ou des gouvernements locaux ou provinciaux (listes noires ou blanches pour les marchés publics), de l'agence de la concurrence (cas de collusion), des agences de protection de l'environnement, des ONG de surveillance.
- Recoupement avec les registres locaux des entreprises, les annuaires téléphoniques, professionnels et de la chambre de commerce, et les réseaux d'ONG ; dans certains pays, il existe des rapports sur les performances des OSC qui peuvent constituer une source d'information utile.
- Visite annoncée de l'entreprise, de l'organisation ou de l'agence gouvernementale.
- Entretiens ou consultations informelles avec des personnes de confiance qui ont l'habitude de travailler dans la région, sur des sujets connexes ou avec les participants au partenariat.

3. Mener une enquête initiale

Les initiateurs du partenariat choisissent la personne qui mènera l'enquête en fonction des buts, des objectifs et de la composition potentielle du partenariat. Les questions à poser sont les suivantes

- Qui est le mieux placé pour effectuer la diligence raisonnable ?
- Une partie externe serait-elle utile pour résoudre les conflits d'intérêts potentiels ?

Pour mener à bien cette enquête, il est possible de faire appel à un consultant local, à une organisation indépendante externe ou à une personne, ou encore à des membres clés du partenariat qui utilisent une simple liste d'informations vérifiées.



Lorsqu'un partenariat est susceptible d'opérer dans un contexte à haut risque, les initiateurs du partenariat peuvent envisager de procéder à des vérifications supplémentaires des antécédents auprès d'experts locaux afin de s'assurer des résultats.

Un processus de diligence raisonnable comprend généralement une analyse des organisations concernées :

- Image
- Responsabilité sociale
- Responsabilité environnementale
- Solidité financière
- Compatibilité des politiques
- Capacité à s'engager
- Intérêts et incitations.

Le tableau ci-dessous présente des questions supplémentaires à prendre en considération. À cet égard, il est important de vérifier si les intérêts et l'utilisation des ressources naturelles d'un participant potentiel peuvent être alignés sur les principes de la gestion durable des ressources naturelles. Les informations recueillies dans le cadre de l'audit préalable peuvent également être utilisées lors de l'élaboration des protocoles financiers et d'audit du partenariat.

| | |
|-------------------------------------|--|
| Informations générales | <p><i>En savoir plus sur le statut, l'objectif et la gouvernance des participants.</i></p> <p><i>Envisager vérifier :</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Documents de gouvernance (statuts, règlement intérieur, enregistrement de l'ONG)• Rapports annuels, brochures, etc.• Structure de propriété (qui est derrière l'institution ?)• Curriculum vitae des administrateurs ou directeurs et du personnel d'encadrement• Procès-verbaux des réunions du conseil d'administration/des directeurs• Affiliations politiques• Affaires judiciaires antérieures ou en cours, fraudes ou accusations de conduite inappropriée ou de corruption <p><i>Quel est le statut juridique de l'organisation ? Quel est son objectif principal ? À qui rend-elle des comptes, à qui est-elle utile et qui représente-t-elle réellement ?</i></p> |
| Image publique et réputation | <p><i>Quelle est la perception de l'organisation par le public ?</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Le public et les parties prenantes connaissent-ils l'organisation ? À quoi associent-ils l'organisation ?• Existe-t-il des perceptions particulièrement négatives ou positives ? Si oui, quelles sont-elles ? |
| Responsabilité sociale | <p><i>Dans quelle mesure l'organisation est-elle socialement responsable ?</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Qu'est-ce que le portefeuille de responsabilité sociale des entreprises (RSE) ? Reflète-t-il les bonnes pratiques en matière de responsabilité sociale ?• Les pratiques sont-elles conformes aux politiques publiques ? Comment cela est-il démontré ?• L'organisation paie-t-elle les impôts appropriés ou pratique-t-elle l'évasion fiscale ? |

:

| | |
|-------------------------------------|--|
| Performance environnementale | <p><i>Quelles sont les références environnementales de l'organisation ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>L'organisation dispose-t-elle d'une politique environnementale et d'un registre de les questions environnementales ?</i> • <i>L'organisation respecte-t-elle le droit de l'environnement dans le pays où elle opère ? Au niveau international ?</i> • <i>Des problèmes environnementaux majeurs se sont-ils posés dans le passé ? Quelle a été la réponse de l'organisation ?</i> • <i>L'organisation publie-t-elle ses performances environnementales ?</i> |
| Compatibilité des politiques | <p><i>L'organisation dispose-t-elle de politiques relatives aux domaines suivants ? Sont-elles adéquates et respectées ? Comment cela est-il démontré ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Protection des enfants et des personnes vulnérables</i> • <i>Lutte contre la corruption, y compris les mesures de protection contre les dénonciations d'abus</i> • <i>Santé, sécurité et environnement</i> • <i>Égalité des chances</i> • <i>Conflits d'intérêts</i> • <i>L'éthique</i> • <i>Le VIH et le sida sur le lieu de travail</i> • <i>Sécurité informatique</i> |
| Situation financière | <p><i>Pensez à vérifier la durabilité et la viabilité financière du participant :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Les rapports annuels, les états financiers et les documents réglementaires les plus récents. rapports (audités, le cas échéant)</i> • <i>Budget pour l'exercice à venir et budget actuel et prévisionnel prévisions de revenus</i> • <i>Manuel financier et procédures de dépenses</i> |
| Capacité et comportement | <p><i>L'organisation sera-t-elle en mesure de respecter les accords et les rôles définis dans la le partenariat ? Pensez à vérifier :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Organigramme de la structure organisationnelle</i> • <i>Curriculum vitae des principaux membres du personnel et lignes de rapport/responsabilité</i> • <i>Politique des ressources humaines</i> • <i>Politique de gestion des performances du personnel</i> • <i>Processus de performance interne (cadre KPI, etc.)</i> • <i>Accords de partenariat existants et résultats obtenus par rapport à ces accords (protocoles d'accord, etc.)</i> |
| Intention et incitations | <p><i>Pourquoi l'organisation est-elle pertinente pour le partenariat ? Quelle est sa raison d'être ?</i></p> <p><i>pour l'engagement ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Quels sont les avantages recherchés par l'organisation dans le cadre de sa participation au partenariat ? Sont-ils conformes ou peuvent-ils être alignés sur la gestion durable des ressources naturelles ?</i> • <i>Comment ces avantages seront-ils mesurés et suivis ?</i> • <i>Y a-t-il d'autres avantages potentiels ou enjeux à risque qui motivent l'implication de l'organisation ?</i> • <i>Existe-t-il des conflits d'intérêts (tels que le positionnement pour des contrats, l'accès aux décideurs) et comment seront-ils gérés ?</i> |



4. Tirer des conclusions et les documenter

Discuter des résultats initiaux entre les initiateurs du partenariat, ce qui aboutit à une décision commune sur les personnes à inviter à participer au partenariat.

Lorsque l'enquête révèle des problèmes critiques, les initiateurs du partenariat peuvent choisir d'organiser une réunion bilatérale avec la personne ou l'organisation concernée afin de déterminer si et comment les problèmes identifiés ou les questions sensibles peuvent être abordés.

L'exclusion des participants potentiels doit être fondée sur une enquête approfondie.

Dans les cas où un certain nombre de questions sensibles ou controversées peuvent être soulevées, une réunion ou un atelier constitue probablement un moyen efficace et constructif de rassembler et d'évaluer les informations recueillies dans le cadre de la diligence raisonnable.

Au cours de l'atelier, les participants potentiels au partenariat présentent leurs organisations et les résultats de l'enquête initiale sont présentés.

Le format de l'atelier permet au groupe de discuter et de parvenir à un consensus sur les questions controversées.

Une conception et une animation intelligentes de l'atelier seront nécessaires pour traiter

les questions sensibles. Voir l'encadré ci-dessous sur les considérations importantes à

prendre en compte.

Interpréter et agir sur les enquêtes de diligence raisonnable

Une approche proportionnelle de la diligence doit refléter la nature et le contexte du partenariat et répondre aux préoccupations des participants et des parties prenantes concernées. Par exemple, les organisations locales ne doivent pas être exclues d'un partenariat simplement en raison de leur faible capacité ou de leur manque de viabilité financière. Au contraire, leur statut doit être compris de manière à ce que le partenariat puisse prévoir un soutien supplémentaire si nécessaire. De même, une entreprise qui a été condamnée par le passé pour de graves infractions au droit de l'environnement ne doit pas nécessairement être exclue du partenariat.

Ce qui est important, c'est la divulgation des questions critiques, ainsi qu'une discussion ouverte et un accord sur la question de savoir si les risques posés au partenariat sont acceptables et gérables par les participants. En fin de compte, il appartient aux participants au partenariat eux-mêmes d'interpréter les informations générées par les contrôles de diligence raisonnable et d'y répondre. Pour améliorer la transparence et permettre une communication efficace, il est recommandé que le partenariat documente l'interprétation et les décisions résultant des contrôles préalables. Les résultats critiques de l'enquête, tels que les conflits d'intérêts, doivent être abordés de manière explicite, et les participants au partenariat doivent structurer la gouvernance du partenariat et la gestion des rôles et des responsabilités en conséquence.

5. Suivi

Des rapports et un suivi continu en matière de diligence raisonnable doivent être effectués afin de s'adapter aux nouveaux problèmes à mesure qu'ils apparaissent.

En particulier, un registre des conflits d'intérêts devrait être tenu à jour et faire l'objet d'une action. Les résultats de la diligence raisonnable peuvent également être rendus publics afin d'accroître la crédibilité et la légitimité du partenariat.

Ressources nécessaires

Le temps nécessaire est d'environ une semaine et se limite dans la plupart des cas à une étude documentaire, à l'examen de documents en ligne, de reportages et de rapports sur le comportement du partenaire.

"Veuillez mettre à jour cet outil en tenant compte des informations recueillies dans votre évaluation des risques et des opportunités, votre évaluation des risques de capture, votre analyse coûts-avantages et votre liste de bénéficiaires potentiels.



Modèle 4 : Enquête de diligence raisonnable des participants

Listez dans le tableau ci-dessous les informations collectées au cours de l'enquête de diligence raisonnable pour chacune des parties prenantes. Reportez-vous à la fiche d'information pour plus d'explications et de questions directrices.

| Nom de la partie prenante | |
|------------------------------|--|
| Informations générales | |
| Image publique et réputation | |
| Responsabilité sociale | |
| Performance environnementale | |
| Compatibilité des politiques | |
| Situation financière | |
| Capacité et comportement | |
| Intention et incitations | |



Consignez dans le tableau ci-dessous les conclusions tirées, les actions de suivi convenues et les résultats obtenus une fois qu'elles ont été mises en œuvre. Reportez-vous à la fiche d'information pour de plus amples explications et des questions d'orientation.

| Enquête de diligence raisonnable sur le nom de la partie prenante | |
|---|--|
| Questions critiques | |
| Conclusion | |
| Actions de suivi convenues | |
| Quand les actions de suivi ont-elles été mises en œuvre ? | |
| Quels sont les résultats et les conclusions des actions de suivi ? | |

:

Outil 5 : Papillon des problèmes

Résultat attendu : obtenir une vue d'ensemble de vos risques, y compris une analyse de leurs causes, de leurs effets et des groupes concernés.

Note : Dans cette phase (2), veuillez mettre à jour cet outil en tenant compte des informations recueillies dans votre évaluation des risques et des opportunités, votre évaluation des risques de capture et votre analyse coûts-avantages, ainsi que votre liste de bénéficiaires potentiels.

Description

Le papillon des problèmes est un outil de brainstorming interactif qui vous permet d'analyser ensemble vos problèmes, d'en démêler les causes, l'impact et les groupes concernés.

Pourquoi cette étape ?

En spécifiant le problème que vous essayez de résoudre, vous obtenez une vision claire des effets directs et indirects. Chaque effet affecte un groupe spécifique. Ainsi, en identifiant les effets, vous identifiez en même temps les bénéficiaires potentiels. Cela peut également vous permettre de proposer des interventions supplémentaires pour réduire les causes ou limiter les effets de votre problème.

Liste de tâches suggérées

Utilisez le fichier Excel ou le modèle ci-joint.

1. Précisez votre problème

Nommez le problème principal que vous essayez de résoudre. En général, la plupart des projets se concentrent sur un problème principal, à côté d'autres problèmes secondaires.

Les principaux problèmes typiques liés aux ressources naturelles sont les suivants :

- Pénurie d'eau
- Érosion des sols
- Mauvaise élimination des déchets
- Faible accès à l'eau ou aux services liés aux ressources naturelles
- Mauvaise qualité de l'eau
- Risque élevé d'inondation

2. Identifier les causes de votre problème

Dressez la liste des causes du problème.

Trois facteurs sont couramment mentionnés pour expliquer les problèmes liés aux ressources naturelles : la croissance économique, le changement climatique et l'urbanisation. Il s'agit d'une liste non exhaustive destinée à vous aider à réfléchir aux causes des problèmes liés aux ressources naturelles.



votre problème. Ces facteurs, et/ou d'autres auxquels vous pouvez penser, peuvent vous aider à trouver des causes plus spécifiques. La compréhension des relations de cause à effet peut vous aider à identifier et à optimiser les interventions du projet. Par exemple : la croissance économique entraîne une augmentation de la consommation d'eau par l'industrie, ce qui provoque une faible disponibilité de l'eau (problème).

3. Identifier les effets de votre problème

Dressez la liste des effets du problème dans votre région.

Par exemple : la faible disponibilité de l'eau affecte la consommation des usines ou l'eau d'irrigation des agriculteurs. Rendez ces effets aussi spécifiques que possible, par exemple en citant le nom de l'usine concernée.

4. Identifier les groupes concernés

Certains effets affectent les personnes directement, d'autres indirectement, par exemple par le biais des infrastructures ou de la nature. L'établissement d'un lien entre les "personnes" et les "effets" est une première étape importante, car ceux qui subissent les effets négatifs aujourd'hui sont des bénéficiaires potentiels à l'avenir. Il s'agit donc d'une première étape dans l'identification de vos futurs bénéficiaires.

Pour déterminer le nombre exact de bénéficiaires (directs et indirects) et pour obtenir des conseils et de l'inspiration pour cette étape, vous pouvez consulter l'outil des bénéficiaires (voir la fiche d'information correspondante). À ce stade, le papillon du problème vous aide à sortir des sentiers battus et à identifier tous les groupes susceptibles d'être affectés par les problèmes de ressources naturelles en question.

Notez que certains effets s'appliquent à plus d'un groupe affecté.

Ressources nécessaires

Le temps nécessaire est d'environ une semaine. Vous pouvez choisir d'inclure des partenaires dans l'exercice de remplissage de cet outil, dans le cadre d'une approche inclusive. Toutefois, l'outil peut également être utilisé comme une évaluation préliminaire, sur la base de laquelle certaines parties prenantes peuvent être approchées pour participer au partenariat.

Cet outil comprend un modèle en Excel.

Modèle 5 : Papillon du problème

Remplissez le diagramme ci-dessous avec le problème que vous essayez de résoudre (en rouge), les causes du problème (en violet, les causes principales à gauche et les causes plus spécifiques à droite), les effets du problème (en bleu) et les groupes affectés (en vert). Consultez la fiche d'information pour plus d'informations, de lignes directrices et d'exemples.



Outil 6 : Proposition de valeur

Résultat escompté : une déclaration de positionnement qui explique quels sont les avantages que votre navire partenaire offre aux différentes parties prenantes et en

Note : Dans cette phase (2), veuillez mettre à jour cet outil en tenant compte des informations recueillies dans votre évaluation des risques et des opportunités, votre évaluation des risques de capture et votre analyse coûts-avantages, ainsi que votre liste de bénéficiaires potentiels.

Description

La proposition de valeur est une déclaration de positionnement qui montre aux partenaires comment leurs problèmes peuvent être traités par le partenariat et quels résultats peuvent être attendus. Elle est utile pour préparer les réunions bilatérales avec les partenaires, en rassemblant et en structurant les arguments adéquats pour les inviter à rejoindre le partenariat. Elle doit être exprimée de manière concise et convaincante. La proposition de valeur doit donc être adaptée à chaque partie prenante. Il s'agit d'un document évolutif qui doit être mis à jour lorsque des informations supplémentaires/actuelles/nouvelles sont disponibles et que l'on connaît davantage de détails sur chaque partie prenante. La proposition de valeur peut être utilisée avec tous les types de parties prenantes (publiques, privées, société civile). Il s'agit également d'un outil utile pour communiquer le partenariat, ses objectifs et ses réalisations à l'extérieur.

Pourquoi cette étape ?

Proposer aux partenaires potentiels l'intérêt de rejoindre le partenariat sur la base de leurs problèmes et des résultats souhaités permet de préparer les premières réunions bilatérales avec les parties prenantes ou de ramener les partenaires à bord après une période d'inactivité. Cela permet de démontrer la valeur du partenariat tout en gérant les attentes des partenaires.

Liste de tâches suggérées

1. Identifier les problèmes des parties prenantes

Sur la base des résultats de l'analyse de marché, identifier les problèmes des parties prenantes et leurs causes profondes. Efforcez-vous de remettre en question les perceptions des parties prenantes concernant les risques liés aux ressources naturelles et leurs causes.

Ajoutez toute information quantitative disponible. Par exemple, quel est le montant des pertes de revenus d'une industrie en raison du problème ? Combien de résidents sont approximativement affectés par le problème ? Le tableau suivant présente des exemples pour différents types de parties prenantes :



| | Quel est le problème ? |
|---|--|
| Kow (industrie laitière) | <p>La pénurie d'eau entraîne des problèmes d'hygiène lors de la transformation du lait Kow's. Si les produits ne sont pas conformes aux règles d'hygiène, ils ne peuvent être vendus. Si les produits ne sont pas conformes aux règles d'hygiène, ils ne peuvent pas être vendus. Cela peut entraîner des pertes de XX USD par mois.</p> <p>Les modifications de la législation et de la réglementation relatives à l'utilisation de l'eau ont un impact sur les activités de l'entreprise liées à la gestion de l'énergie, de l'eau et des déchets, avec un impact financier potentiel de XX USD par mois.</p> <p>Les fournisseurs de lait de Kow sont principalement des petits exploitants agricoles locaux. Les sécheresses entraînent régulièrement de mauvaises récoltes et donc une pénurie de lait à transformer et à vendre. Il en résulte des pertes potentielles de XX USD sur une base annuelle moyenne.</p> |
| Extractum Ltd. (industrie minière) | <p>La pénurie d'eau représente un risque majeur pour Extractum Ltd. en raison des besoins élevés en eau pendant les processus d'exploitation minière. La réduction des opérations commerciales se traduit par une perte potentielle de XX USD par an.</p> <p>Extractum Ltd. doit clôturer ses mines, car des tensions apparaissent concernant la sécurité de l'eau pour les communautés vivant dans la zone entourant les mines. En outre, les forêts ont souvent été défrichées à des fins d'exploitation minière, ce qui perturbe les communautés locales.</p> <p>Les risques de réputation sont un problème majeur au niveau international, bien qu'Extractum Ltd. ait déjà mis en place une politique de gestion de l'eau, par exemple en traitant les eaux usées, en contrôlant la qualité de l'eau et en réutilisant l'eau.</p> |
| Agence de l'environnement | <p>Il existe des réglementations concernant l'extraction de l'eau ou le rejet des eaux usées industrielles. Cependant, les autorités ont du mal à assurer l'application des règlements en raison d'un manque de capacité et de ressources humaines.</p> <p>Il y a également un manque de volonté politique d'appliquer les réglementations par crainte de perdre des industries, et avec elles des opportunités d'emploi, au profit de régions/zones moins réglementées.</p> |
| Conseil municipal | <p>D'un côté, la pénurie d'eau et la pollution représentent un risque majeur pour la santé des habitants. Des manifestations ont eu lieu, accusant le conseil municipal d'inaction. D'autre part, les industries qui extraient/polluent l'eau offrent également des possibilités d'emploi et des recettes fiscales à la ville.</p> <p>Enfin, la ville ne dispose pas de ressources suffisantes pour relever seule les défis environnementaux.</p> |
| Groupe d'activistes communautaires | <p>Les membres de la communauté tombent de plus en plus souvent malades en raison du manque d'eau potable. La situation est particulièrement grave pour les quelque XX habitants des quartiers informels de la ville. Le conseil municipal est inactif et les grandes entreprises qui utilisent de grandes quantités d'eau n'écourent pas les préoccupations des habitants.</p> <p>Il n'existe pas de forum permettant aux communautés d'exprimer leurs demandes.</p> |

2. Indiquer les avantages du partenariat et les solutions proposées

Indiquez les avantages du partenariat, les solutions proposées, la manière dont elles seront mises en œuvre et le calendrier prévu. Gardez les points suivants à l'esprit :



- Clarifier les principaux facteurs de valeur de chaque partie prenante et identifier les facteurs de réussite pour eux.
- Identifier les outils, les solutions, les représentants des partenaires appropriés, les capacités et tout ce qui est nécessaire pour atteindre les résultats envisagés.
- Montrez aux parties prenantes comment elles peuvent bénéficier du partenariat et pourquoi il serait judicieux pour elles de s'y associer.
- Créer une note conceptuelle initiale comprenant le calendrier, les rôles et les responsabilités, afin que les parties prenantes puissent se faire une idée plus précise de ce à quoi elles pourraient s'engager.

Ajoutez toute information quantitative disponible. Par exemple, quelle est la durée initialement prévue du partenariat ?

Le tableau suivant présente des exemples pour différents types de partie prenantes :

| Comment les problèmes seront-ils résolus et quels sont les avantages du partenariat ? | |
|---|---|
| <p>Exemples d'arguments généraux en faveur du secteur privé</p> | <p>Compte tenu de l'exposition au risque et des impacts liés aux ressources naturelles déjà subis par le secteur privé, il est clair et urgent que les entreprises développent des réponses de gestion efficaces pour soutenir les activités commerciales et assurer la résilience face aux défis liés aux ressources naturelles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le partenariat vise à forger des alliances puissantes entre les entreprises privées, les autorités publiques et les organisations de la société civile, afin de tirer parti des connaissances locales et de l'expertise mondiale, ainsi que des ressources. • Le partenariat permet une action collective pour une meilleure gestion des ressources naturelles, qui servent de base de production à la plupart des entreprises. • Le partenariat établit une plate-forme, offre un processus clair pour s'attaquer à un problème commun et sert à assurer la transparence et la responsabilité. Ce mécanisme est particulièrement utile pour obtenir un accès facile et régulier au secteur public. • Le partenariat assurera la gestion du projet, l'engagement des parties prenantes et la contribution à la mise en œuvre de la solution XX. • Le partenariat organise régulièrement des réunions avec les parties prenantes afin de garantir l'alignement et le suivi constant des progrès. |
| <p>Kow (industrie laitière)</p> | <p>Avantages du partenariat :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer conjointement des solutions durables en matière d'approvisionnement en eau afin de garantir la stabilité de l'approvisionnement en lait des agriculteurs à long terme et d'améliorer l'accès à l'eau sur le site de production, sauvegardant ainsi la base de la production. • Accès direct et régulier aux agences de régulation (par exemple, l'agence de l'environnement) et aux autorités (par exemple, le conseil municipal ou le ministère de l'eau et de l'assainissement). Environnement), en tirant parti des ressources et du savoir-faire pour mettre en œuvre des solutions visant à lutter contre la pénurie d'eau. |

:

| | |
|--|---|
| Extractum Ltd (industrie minière) | <p>Avantages du partenariat :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobiliser des ressources pour améliorer la sécurité de l'eau dans la région (par exemple, par la construction d'une station d'épuration, l'amélioration du drainage et de la capacité d'écoulement des bassins, l'amélioration des systèmes d'approvisionnement en eau, des mesures visant à prévenir les fuites et à favoriser la lutte contre la pollution, etc.) • Coopération avec les autorités et les communautés pour améliorer la clarté de la réglementation et la prévention des conflits • Avantages en termes de réputation grâce à la participation à un partenariat s'attaquant aux risques environnementaux dans la région |
| Groupe d'activistes communautaires | <p>Avantages du partenariat :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meilleur accès aux décideurs et aux entreprises pour faire entendre la voix de la communauté • Inclusion dans les processus de planification urbaine dès les premières étapes • Des mécanismes clairs de suivi et de responsabilité pour éviter les promesses creuses |
| Conseil municipal | <p>Avantages du partenariat :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tirer parti des ressources (financières et en nature) de différents secteurs pour relever les défis environnementaux • L'amélioration de la coopération avec le secteur privé permet de mieux cibler les interventions et d'accroître l'attractivité de la ville pour les entreprises. • Soutien des communautés par des échanges réguliers et un meilleur accès aux communautés pour la sensibilisation à l'environnement, la prévention des conflits et des manifestations |

3. Mettre en évidence les résultats

Mettez en évidence les résultats envisagés en tant que conséquences des mesures sélectionnées. Gardez les points suivants à l'esprit :

- Définir les principaux résultats du partenariat en fonction de trois dimensions - économique, sociale et environnementale.
- Définir une hypothèse pour atteindre ces résultats

Ajoutez toute information quantitative disponible. Par exemple, à combien s'élèveront les économies une fois la solution mise en place ? Combien de personnes en bénéficieront ?

Le tableau suivant présente des exemples pour différents types de parties prenantes :

| Quel est le résultat envisagé ? | |
|---|--|
| Industrie agricole | <ul style="list-style-type: none"> • L'intensification et la diversification de la production agricole entraînent une augmentation de la production et des revenus de l'exploitation. • Amélioration de la gestion de l'eau (meilleure technologie d'irrigation, technologie et infrastructure de contrôle de l'eau) • Permis d'exploitation obtenu grâce à la diminution du stress hydrique |
| Extractum Ltd (industrie minière) | <ul style="list-style-type: none"> • Diminution des risques réglementaires et de réputation en raison des stations d'épuration et de la mise en œuvre de normes relatives à l'eau, ce qui a permis de réaliser des économies annuelles de XX USD. • Des processus d'extraction plus faciles et plus efficaces grâce à l'amélioration de la qualité des eaux souterraines (par exemple, XX hl économisés et une efficacité améliorée de XX%). • Permis d'exploitation obtenu grâce à la réduction du stress hydrique par l'utilisation accrue d'eau recyclée • Des relations plus étroites avec les communautés et les gouvernements locaux grâce au fait d'être considéré comme un utilisateur responsable, plus d'opportunités commerciales et de soutien de la part de l'État. |
| Kow (industrie laitière) | <ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la gestion de l'eau et donc de l'hygiène lors de la transformation des produits laitiers • Amélioration de la sécurité de la chaîne d'approvisionnement et garantie de livraisons régulières de lait comme intrant pour les produits • Des relations plus étroites avec les petits exploitants agricoles locaux et les gouvernements grâce à une utilisation responsable. • Permis d'exploitation obtenu grâce à la diminution du stress hydrique • Augmentation des bénéfices grâce à la limitation des interruptions d'activité, ce qui représente XX USD par an. |
| Agence pour l'environnement | <ul style="list-style-type: none"> • Amélioration du respect de la législation environnementale grâce à la coopération avec les entreprises • Meilleur alignement sur les politiques de la ville et plus grande responsabilité dans l'application des réglementations au niveau de la ville |
| Conseil municipal | <ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de l'approvisionnement en eau pour les habitants de XX, réduction de la pression publique et prévention des maladies • Augmentation de l'attractivité de la ville et des recettes fiscales grâce à l'installation de nouvelles entreprises et de nouveaux habitants |
| Groupe d'activistes communautaires | <ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de l'approvisionnement en eau pour les habitants de XX, réduction de la pression publique et prévention des maladies • Visibilité et pouvoir de décision accrus, ainsi que responsabilité des entreprises et des autorités |



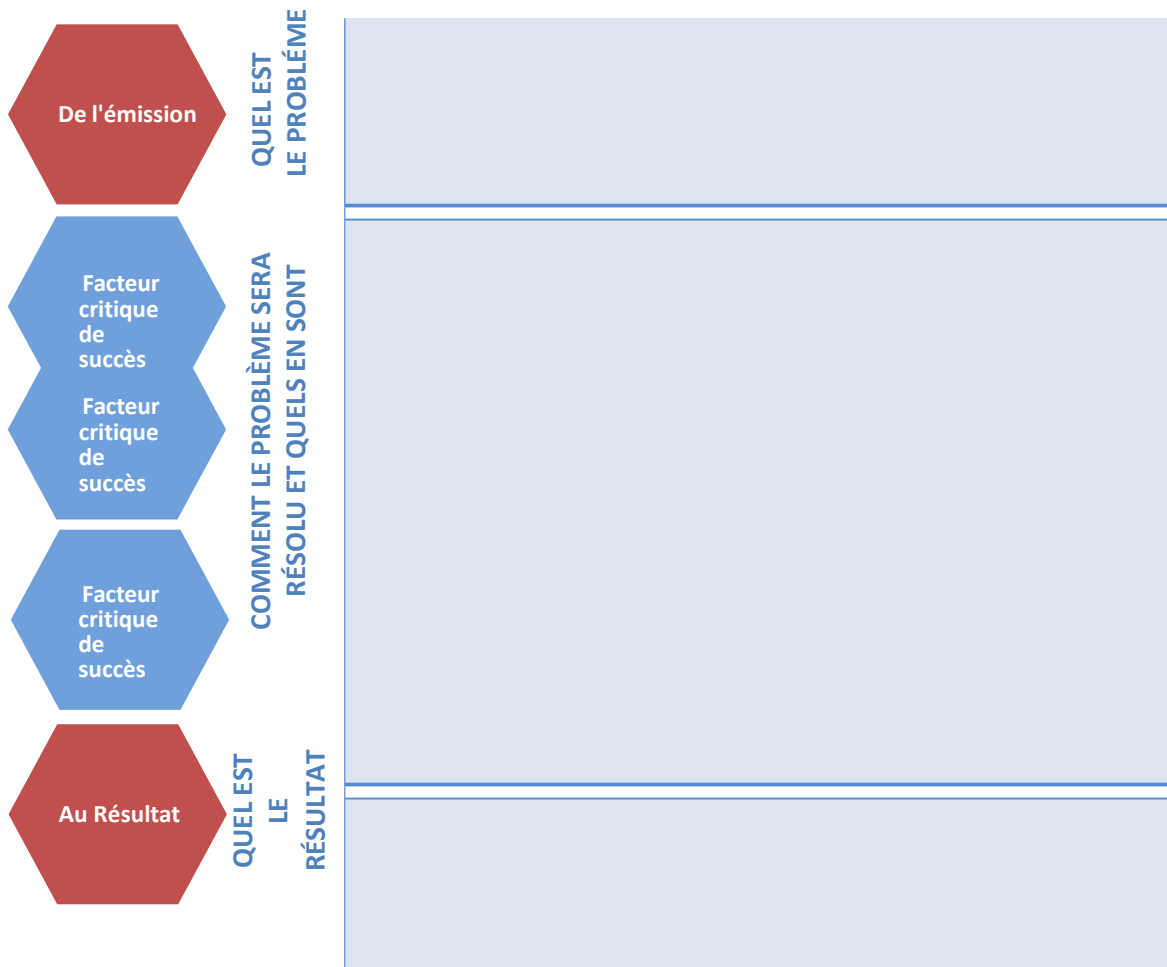
Ressources nécessaires

En supposant que vous disposiez déjà d'informations sur chaque partie prenante, sur les risques et les opportunités qu'elle perçoit, vous pouvez calculer 1,5 jour par proposition de valeur, par partie prenante. D'ici là, vous devriez déjà avoir effectué l'analyse des parties prenantes et déterminé le degré de représentation de chacune d'entre elles, ce qui facilitera la création de propositions de valeur sur mesure et convaincantes.

Si vous ne disposez pas encore de cette documentation et que vous souhaitez tout de même formuler une proposition de valeur, prévoyez au moins une journée supplémentaire pour vous familiariser avec la partie prenante concernée, sa chaîne de valeur, ses sites, ses positions, ses risques et ses opportunités.

Modèle 6 : Proposition de valeur

Remplir ce modèle avec vos arguments par partie prenante (secteur privé, secteur public et société civile) peut vous aider à structurer votre processus de réflexion et à préparer une réunion (bilatérale) avec la partie prenante concernée.





Outil 7 : Plan d'action du projet

Résultat escompté : Un plan des principales étapes/activités permettant au partenariat d'atteindre les résultats souhaités, y compris les ressources nécessaires à leur mise en

Note : Dans cette phase (2), mettez à jour cet outil en tenant compte des informations recueillies dans votre évaluation des risques et des opportunités, votre évaluation du risque de capture, votre analyse coûts-avantages et votre liste de bénéficiaires potentiels.

Description

Le (PAP) est un document de planification qui reflète la planification et la mise en œuvre de tous les projets, interventions et activités entrepris par le partenariat. Initialement, le PAP se concentre sur le but principal du partenariat et sur les objectifs clés pour atteindre ce but. Le PAP comprend également des indicateurs définis par les partenaires sur la manière dont la réalisation des objectifs sera mesurée. Les indicateurs aident les partenaires à fixer des objectifs à moyen et à long terme à atteindre au cours des différentes phases du NRAF. Des jalons basés sur les activités sont définis dans le PAP afin de suivre les progrès accomplis dans la réalisation des indicateurs. Les partenaires sont encouragés à utiliser le PAP comme un outil de budgétisation ainsi que comme un outil de collecte de données pour mesurer sa réalisation et pour attribuer des rôles aux différents partenaires et acteurs au sein du partenariat.

Pourquoi cette étape ?

Le plan d'action du partenariat facilite la mise en œuvre future des activités et crée une compréhension mutuelle des plans de partenariat parmi les participants. Il est important que tous les participants aient une compréhension commune des processus envisagés. Le plan d'action du partenariat est donc essentiel pour que les participants au partenariat puissent suivre la direction qu'ils prennent et se rappeler par écrit pourquoi ils s'engagent dans cette voie. Le but principal du PAP est d'aligner les ressources sur les objectifs.

Liste de tâches suggérées

1. Obtenir une vue d'ensemble de ce qui doit finalement être inclus dans le PAP

Le tableau ci-dessous énumère le contenu qu'un PAP doit inclure dans cette phase. Pour une vue d'ensemble du contenu du PAP pour toutes les phases, reportez-vous à l'outil 7 de la phase de préparation de cette boîte à outils.



| Phase | Quels sont les éléments à inclure dans le PAP au cours de cette phase ? | Questions clés |
|--------------------|---|---|
| Toutes les phases | <ul style="list-style-type: none">Nom du partenariatPartenaires du secteur privé, du secteur public et de la société civile | <ul style="list-style-type: none">Qui sont les principaux partenaires de la formation ?Une première carte des parties prenantes a-t-elle été établie ? |
| Phase d'évaluation | <ul style="list-style-type: none">Les objectifs clés, également appelés résultats. Ils sont formulés sous forme d'énoncés de résultatsIndicateurs de résultatsRisques et hypothèses de haut niveau pour chaque résultatResponsabilité des partenaires en ce qui concerne les résultats et les rôles de soutienFinancement initial du démarrage (Opex et Capex)Affectation des fonds, calendrierHypothèses et risques liés aux indicateurs | <ul style="list-style-type: none">Quels sont les objectifs qui devraient être atteints pour aider le partenariat à réaliser l'objectif global du partenariat ?Comment saurons-nous si les objectifs ont été atteints ?Quels sont les risques et les hypothèses liés à la réalisation des résultats ? Que faut-il mettre en place pour que les résultats soient atteints ?Qui (partenaire) est responsable de chaque action/objectif à atteindre/étape ?Quel est le financement initial nécessaire pour financer l'évaluation des risques, l'évaluation des besoins et le développement du concept ? (Par qui, combien, quand ?) |

2. Remplir les modèles de PAP pour les phases 1 à 5 du NRAF, en fonction de la phase d'établissement de votre partenariat.

Dans le fichier Excel fourni comme modèle, vous trouverez quelques exemples d'objectifs et d'activités. Modifiez le tableau pour y inclure les objectifs et les activités de votre partenariat et complétez le reste des informations dans les différentes colonnes. Consultez les partenaires avant de leur attribuer des responsabilités.

3. Faciliter l'élaboration de l'objectif global du partenariat et des résultats pour les phases 1 à 5 du cadre national de référence pour la recherche et l'innovation (NRAF).

Discutez du PAP avec tous les partenaires. Une réunion ou un atelier constitue probablement un moyen efficace de communiquer le plan et d'obtenir leur approbation.

Au cours de l'atelier, les participants au partenariat sont invités à donner leur avis et à faire des suggestions sur le plan, qui est finalement modifié pour tenir compte des modifications convenues.



4. Révision et adaptation du PAP

Réviser et adapter régulièrement le PAP à toutes les phases afin de l'actualiser en fonction des nouvelles données, des changements de contexte et d'intégrer les nouveaux accords pertinents entre les participants.

Ressources nécessaires

Il s'agit du document de travail par excellence du partenariat. Sa mise en place initiale vous prendra un certain temps - vous devrez peut-être organiser un atelier avec vos principaux partenaires. Après avoir franchi les différentes phases du partenariat, vous devrez veiller à mettre cet outil à jour régulièrement.

Cet outil comprend un modèle en Excel.

Outil 7.2 Évaluer les actions de la phase PAP

| Phase 2 Évaluation | | |
|---|--|---|
| Description des résultats | | |
| Objectif 1 Déclaration de résultats | | Quels sont les objectifs (résultats) à atteindre pour aider les partenaires à réaliser l'objectif global du partenariat ? |
| Objectif 2 Déclaration de résultats | | |
| Objectif 3 Déclaration de résultats | | |
| Objectif 4 Déclaration de résultats | | |

| Risques et hypothèses sous-jacents à la réalisation des résultats | | | |
|---|------------------------|-----------------------|--|
| Résultat 1 | | | <p>Qu'est-ce qui doit être mis en place pour permettre la réalisation de ces résultats ? Quels sont les risques qui pourraient entraver la réalisation des résultats ?</p> |
| Résultat 2 | | | |
| Résultat 3 | | | |
| Résultat 4 | | | |
| Responsabilité globale des partenaires | | | |
| | Partenaire responsable | Partenaire de soutien | <p>Quels sont les partenaires clés qui assument la responsabilité globale des principaux résultats du partenariat et quels sont ceux qui agissent à titre de soutien ?</p> |
| Résultat 1 | | | |
| Résultat 2 | | | |
| Résultat 3 | | | |
| Résultat 4 | | | |



Phase 3 : S'engager

Outils

- Outil 14. Concept commercial
- Outil 15. Analyse de rentabilité
- Outil 16. Développer la structure optimale du véhicule
- Outil 17. Identifier les compétences nécessaires
- Outil 7. Plan d'action du projet
- Outil 18. Élaborer une stratégie de durabilité
- Outil 19. Pratiques de négociation
- Outil 20. Protocole d'accord



Outil 14 : Concept d'entreprise

Résultat attendu : Un modèle/concept pour aider les partenaires à comprendre et à apprécier l'importance du partenariat, notamment en ce qui concerne la manière dont

Pour plus d'informations, voir : CEO Water Mandate. 2015. Guide pour la gestion de l'intégrité dans les initiatives de gestion de l'eau : Un cadre pour améliorer l'efficacité et la transparence. Oakland, CA : Pacific Institute. <http://ceowatermandate.org/files/integrity.pdf>

Description

Le concept d'entreprise est l'"idée" de la manière dont un projet espère créer de la valeur pour ses partenaires ou la communauté en général. Il explique le "produit" ou la "solution" du partenariat. Quelle solution le partenariat apporte-t-il à ses membres et aux bénéficiaires directs et indirects ? Lors de l'élaboration du concept commercial, les partenaires ne tiennent pas nécessairement compte des coûts de mise en œuvre de l'idée de projet, mais plutôt de la valeur ou du bénéfice à créer.

Le concept commercial fournit une structure grâce à laquelle les partenaires du partenariat peuvent discuter et se mettre d'accord sur les aspects clés du partenariat en termes simples, en établissant une compréhension commune du "produit", de la "solution" ou de l'"idée de projet" pour le partenariat.

Pourquoi cette étape ?

Au début de la formation d'un partenariat, les différents partenaires peuvent avoir une compréhension différente du problème et de la solution que le partenariat a l'intention de traiter. Cela laisse place à des interprétations et des attentes contradictoires parmi les partenaires et les bénéficiaires, ce qui peut entraîner des conflits et compromettre les relations de responsabilité entre les différentes parties prenantes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du partenariat. La définition d'un concept commercial contribue à une compréhension commune du problème et de la solution que le partenariat a l'intention d'apporter. Le "produit" ou la solution du partenariat deviendra plus spécifique pour tous les partenaires. Le concept d'entreprise permet d'analyser les actions du partenariat qui apportent une valeur ajoutée et sont uniques par rapport aux autres solutions disponibles.

Liste de tâches suggérées

Le concept commercial est idéalement développé dans le cadre d'un processus participatif (par exemple, dans le cadre d'un atelier de gestion) avec tous ou la plupart des participants au partenariat, afin de promouvoir une compréhension commune de l'initiative et de son contexte. Toutefois, il peut également être utilisé comme instrument de conception par les initiateurs du partenariat dans les premières phases d'une initiative. Les trois étapes ci-dessous peuvent guider l'organisation d'un atelier participatif.

1. Comprendre le format

Pour familiariser les participants au partenariat, les éléments constitutifs sont expliqués à l'aide du modèle de concept d'entreprise, accompagné de questions ou d'exemples (voir le modèle ci-joint).



Il est important de souligner la complexité des partenariats et de préciser que le concept d'entreprise n'est qu'un modèle permettant de saisir les éléments clés de ces initiatives.

2. Description du partenariat

Lors de l'élaboration du concept d'entreprise, les participants précisent leur point de vue sur les principales caractéristiques de chaque élément constitutif.

Les participants au partenariat doivent, dans la mesure du possible, développer conjointement le contenu des éléments de base pour décrire leur initiative.

Le modèle fournit un outil pour faciliter le dialogue entre les participants afin de clarifier et de convenir des objectifs, de la gouvernance et du fonctionnement de leur initiative.

3. Vérification et révision

Sur la base de la description du concept commercial, les participants doivent réfléchir à la cohérence et à l'adéquation globales du modèle : Est-il réaliste d'atteindre les objectifs du partenariat avec les activités, les participants et les contributions identifiés ?

Il convient de préciser quels aspects décrivent l'initiative existante et quelles parties de la description se rapportent aux projets futurs.

Les concepts commerciaux sont dynamiques : ils sont itératifs et doivent être adaptés à des conditions changeantes.

Ressources nécessaires

Vous avez besoin du modèle de concept d'entreprise. Vous devez comprendre le problème, son contexte et les solutions possibles pour le résoudre. Vous devez également connaître les clients et les bénéficiaires potentiels. Le temps nécessaire est d'environ 1 mois.

Modèle 14 : Une méthodologie adaptée pour développer des modèles d'entreprise de gestion des ressources naturelles

| | | | | | |
|---|--|---|--|--|---|
| <p>Partenaires</p> <p>Qui sont les partenaires ?</p> <p>Qui sont les fournisseurs ?</p> <p>Quelles sont les ressources clés acquises auprès des partenaires ? Quelles sont les activités clés réalisées par les partenaires ?</p> <p>Quelles sont les principales motivations du partenariat ?</p> | <p>Activités principales</p> <p>Quelles sont les activités clés nécessaires pour créer de la valeur ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exploitation des canaux de distribution ? - Maintenir les relations avec les clients ? - Gérer les flux de revenus ? | <p>Proposition de valeur</p> <p>Quelle valeur est apportée aux clients ?</p> <p>Quels problèmes les clients rencontrent-ils ?</p> <p>Quelles combinaisons de produits et de services sont proposées à chaque segment de clientèle ?</p> <p>Quels sont les besoins des clients satisfaits ?</p> | <p>Relations avec les clients</p> <p>Quel type de relations sont établies avec les clients (segments) et comment sont-elles maintenues ?</p> <p>Comment sont-elles intégrées dans le reste de l'entreprise ?</p> <p>Quel est le coût de ces modèles ?</p> | <p>Segments de clientèle</p> <p>Pour qui la valeur est-elle créée ?</p> <p>Qui sont les clients les plus importants ?</p> | <p>Bénéficiaires</p> <p>Qui sont les clients des clients ?</p> <p>Qui bénéficie de l'activité en dehors des clients (directs) ?</p> <p>Quels sont les principaux groupes de parties prenantes identifiés ?</p> |
| <p>Gouvernance</p> <p>Qui a pris l'initiative du partenariat ? Qui dirige le partenariat ?</p> <p>Quels sont les partenaires essentiels qui risquent de faire échouer l'entreprise s'ils s'en éloignent ?</p> <p>Comment le partenariat est-il organisé, structuré ?</p> <p>Comment le partenariat gère-t-il les circonstances imprévues ?</p> | <p>Ressources clés</p> <p>Quelles sont les ressources clés nécessaires pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer la proposition de valeur ? - Exploiter les canaux de distribution ? - Maintenir les relations avec les clients ? - Gérer les flux de revenus ? | | <p>Canaux</p> <p>Par quels canaux les clients sont-ils atteints ?</p> <p>Comment ces canaux sont-ils intégrés ?</p> <p>Lesquelles sont les plus efficaces et les plus rentables ?</p> <p>Comment sont-elles (intégrées) aux habitudes des clients ?</p> | | |
| <p>Structure des coûts</p> <p>Quels sont les coûts les plus importants inhérents au modèle d'entreprise ?</p> <p>Quelles sont les ressources clés les plus coûteuses ?</p> <p>Quelles sont les activités clés les plus coûteuses ?</p> | <p>Impact</p> <p>Quel est l'impact à long terme ?</p> <p>Dans quelle mesure les questions de durabilité sont-elles abordées ou résolues ?</p> <p>Dans quelle mesure la pauvreté est-elle atténuée ?</p> | <p>Flux de recettes</p> <p>Pour quoi les clients et les bénéficiaires sont-ils prêts à payer ?</p> <p>Pour quoi paient-ils déjà et comment paient-ils ?</p> <p>Comment souhaitent-ils payer ?</p> <p>Quelle est la contribution de chaque source de revenus aux revenus globaux ?</p> | | | |



Outil 15 : Analyse de rentabilité

Résultat attendu : les coûts et les recettes du projet sont estimés et analysés afin de déterminer la faisabilité financière du partenariat.

Description

L'objectif d'une analyse de rentabilité est d'évaluer la viabilité financière et économique d'un projet. Pour ce faire, on compare les coûts à supporter aux avantages escomptés du projet une fois celui-ci achevé. L'analyse de rentabilité donne donc un aperçu de la faisabilité financière d'un projet. Il est important de noter que, bien que l'analyse de rentabilité fournisse la faisabilité financière du projet envisagé, les projets liés aux ressources naturelles doivent être financièrement, socialement et environnementalement viables pour pouvoir être considérés comme des projets durables.

Il peut sembler déroutant de faire la différence entre le concept commercial et l'analyse de rentabilité. Alors que le concept commercial est l'"idée" ou la "solution" que le partenariat veut entreprendre, l'analyse de rentabilité est utilisée pour déterminer si la solution envisagée sera ou non un bon investissement pour le partenariat. Par exemple, si l'idée du projet (concept commercial) est la restauration de zones humides dégradées, l'analyse de rentabilité consistera à déterminer si un tel investissement dans la restauration des zones humides serait une entreprise rentable pour les partenaires par rapport à leurs objectifs.

Pourquoi cette étape ?

L'analyse de rentabilité est précieuse car elle indique les coûts d'un projet et leur source (par exemple, les contributions des partenaires - financières ou en nature). Pour le secteur privé, l'analyse de rentabilité renseigne sur les coûts nécessaires à l'investissement et sur les flux de revenus qui en découlent, de manière à déterminer l'excédent qui en résulte. Pour le gouvernement et la communauté, l'analyse de rentabilité peut se faire en termes de bien-être social de la population. Par exemple, combien la communauté économisera-t-elle en réduisant le nombre de visites à l'hôpital une fois que l'environnement sera sûr et sécurisé ? Combien le gouvernement investira-t-il dans la création d'un environnement sûr ?

Liste de tâches suggérées

1. Identifier les coûts associés pertinents du projet

Dans cette étape, vous identifiez les coûts financiers et non monétaires pertinents que le projet pourrait encourir. Les coûts peuvent être directs ou indirects, internes ou externes. Notez que les coûts externes sont souvent à la fois non monétaires et difficiles à quantifier pour les comparer à des valeurs monétaires. Ils comprennent des éléments tels que la pollution, des éléments que la société devra probablement payer d'une manière ou d'une autre ou à un moment donné dans le futur, mais qui ne sont pas inclus dans les prix de transaction.



Outil

2. Identifier les avantages

Identifier les avantages probables du projet, y compris les avantages environnementaux, sociaux et financiers pour les bénéficiaires directs et indirects.

3. Identifier les sources de financement

Identifier les sources de financement possibles pour les activités menées dans le cadre du partenariat. Les sources de financement possibles sont les suivantes : Contribution des partenaires, du gouvernement, des donateurs, obligations gratuites ou prêts. Gardez à l'esprit que chaque source de financement a ses propres conséquences. Par conséquent, lors du choix d'une source de financement, l'avantage d'acquiescer un tel fonds doit être relativement plus élevé que les autres options possibles.

4. Déterminer la faisabilité financière

Comparer les coûts et les avantages pour déterminer la faisabilité financière. À des fins de comparaison, il est conseillé de calculer la contribution en nature en chiffres estimatifs. Si les avantages l'emportent sur les coûts, la faisabilité financière est garantie.

Ressources nécessaires

L'analyse de rentabilité doit être examinée par une personne qualifiée/un expert ayant de l'expérience dans le domaine de l'économie de l'environnement et de l'analyse financière. L'expert peut provenir de l'intérieur ou de l'extérieur du partenariat (prévu) (par exemple, personnel du programme/personnel du partenaire/consultant engagé).

Le temps nécessaire est d'environ 1 mois.










Modèle 15 : Le canevas du modèle d'entreprise

Conçu pour:

Conçu par :

Date :

Version :

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| <p>Principaux partenaires </p> | <p>Activités principales </p> | <p>Propositions de valeur </p> | <p>Relations avec les clients </p> | <p>Segments de clientèle </p> |
| <p>Ressources clés </p> | | <p>Canaux </p> | | |
| <p>Structure des coûts </p> | | | <p>Sources de revenus </p> | |





Outil 16 : Développer la structure optimale du véhicule

Résultat attendu : une conception de la manière dont le projet devrait être mis en œuvre pour atteindre les objectifs du partenariat, y compris son entité juridique.

Description

La structure optimale du véhicule est le canal par lequel l'analyse de rentabilité est mise en œuvre. Elle explique comment le projet va être mis en œuvre et montre la conception du projet, c'est-à-dire qui fait quoi, de quelle manière pour réaliser quoi, et dans quel délai. Elle présente les actions dans le cadre de la phase d'action.

Pourquoi cette étape ?

Il est précieux parce qu'il donne une image générale de la manière dont les actions doivent être organisées pour atteindre le but prédéterminé, c'est-à-dire ce qui va être fait pour atteindre les objectifs du partenariat. Il détermine également les responsabilités de chaque partenaire dans la mise en œuvre du projet. Bien qu'il existe de nombreuses façons de procéder, il y en a généralement une qui est la plus efficace. Celle-ci est déterminée par les ressources et les compétences disponibles. Le choix de la structure optimale du véhicule vous aidera à déterminer la solution la plus efficace pour atteindre l'objectif.

Liste de tâches suggérées

1. Identifier les options

Énoncer toutes les alternatives/voies possibles qui peuvent conduire aux résultats souhaités. Il s'agit d'une séance de brainstorming avec tous les partenaires sur toutes les options disponibles sans les analyser. Par exemple, une entreprise de papier et les membres de la communauté environnante sont touchés par les inondations. Ils forment un partenariat dans le but de réduire les inondations dans la région. Les différentes alternatives possibles qui s'offrent à eux sont les suivantes : 1. Créer un bon drainage 2. Créer un barrage et 3. Déplacer l'entreprise vers un autre site.

2. Analyser les différentes options

Au cours de cette étape, les différentes options sont analysées. Analyser :

- Forces et mandats des partenaires
- Environnement favorable (cadre juridique)
- Risques liés aux différentes options
- Ressources et compétences disponibles
- Analyse coût-bénéfice



3. Sélectionner les meilleures options

Au cours de cette étape, l'option la mieux classée par rapport à l'analyse coûts-avantages sera sélectionnée.

4. Obtenir le consentement des partenaires

Le consentement des partenaires peut être obtenu en les invitant à une réunion ou par courrier électronique. Le consentement peut également être inclus dans la lettre d'engagement.

Ressources nécessaires

Afin de développer la structure optimale du véhicule, vous avez besoin des rapports des phases précédentes pour guider l'analyse des partenaires, de l'environnement favorable et des risques. Afin d'identifier les meilleures options, vous pouvez faire appel à un consultant ou organiser un atelier avec vos partenaires (où vous pouvez également obtenir leur consentement). Pour l'atelier, vous avez besoin d'un lieu de réunion.

Le temps nécessaire est d'environ 3 mois.



Modèle 16 : Développer la structure optimale du véhicule

1. Quel est le problème que le partenariat veut résoudre ?

.....
.....
.....

2. Quelles sont les options possibles pour résoudre le problème ?

1.
2.
3.
4.
5.

3. Quels sont les avantages et les inconvénients probables des options énumérées ci-dessus ?

| Options | Avantages/Oppor- tés | Inconvénients/ Risques | Évaluation des avantages et des inconvénients |
|---------|-------------------------|---------------------------|--|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |

4. Quelle est l'option alternative qui présente un meilleur retour sur investissement ?

Outil 17 : Identifier les compétences nécessaires

Résultat escompté : les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs du partenariat sont identifiées, et l'on sait clairement qui, au sein des partenaires, les possède et quelles capacités doivent être renforcées.

Description

Après avoir su ce qu'il faut faire (voir l'outil Concept d'entreprise) et comment le faire (voir l'outil Structure optimale du véhicule), vous devez maintenant savoir qui va le faire. Identifier les compétences nécessaires consiste à identifier les bonnes compétences nécessaires pour atteindre les objectifs du partenariat, à évaluer qui, parmi les partenaires, les possède et quelles capacités doivent être renforcées.

Pourquoi cette étape ?

L'identification des compétences nécessaires vous aide à connaître les compétences dont vous avez besoin pour atteindre vos objectifs, ainsi que les lacunes en matière de capacités au sein du partenariat, qui peuvent constituer une menace pour la réalisation des objectifs. Sur la base de ces connaissances, des programmes de renforcement des capacités peuvent être élaborés pour le personnel disponible ou de nouvelles personnes dotées des compétences requises peuvent être recrutées.

Liste de tâches suggérées

1. Identifier les besoins en connaissances

Sur la base des actions identifiées dans l'outil Structure optimale du véhicule, identifiez le calibre de la personne nécessaire pour exécuter une telle mission. Dressez la liste des compétences requises pour effectuer le travail. Par exemple, le niveau d'éducation, l'expérience et les compétences nécessaires pour exécuter efficacement une telle tâche.

2. Évaluer les capacités et les connaissances

Examinez au sein de votre partenariat si des personnes possèdent les compétences, les connaissances et l'expertise requises pour accomplir la tâche. Cela peut se faire en analysant les capacités individuelles, la formation et l'expérience professionnelle par rapport à la liste des compétences et de l'expertise. Lorsque vous décidez de faire appel à du personnel interne, il est toujours recommandé de tenir compte de la disponibilité des personnes par rapport à la charge de travail qui pourrait déjà leur être attribuée.



Outil 7 : Plan d'action du partenariat

Résultat escompté : Un plan des principales étapes/activités permettant au partenariat d'atteindre les résultats souhaités, y compris les ressources nécessaires à leur mise en

Note : Au cours de cette phase (3), révisez et adaptez votre PAP pour le mettre à jour en fonction des nouvelles données, des changements de contexte et pour intégrer les nouveaux accords pertinents entre les participants.

Description

Le plan d'action du partenariat (PAP) est un document de planification qui reflète la planification et la mise en œuvre de tous les projets, interventions et activités entrepris par le partenariat. Initialement, le PAP se concentre sur le but principal du partenariat et sur les objectifs clés pour atteindre ce but. Le PAP comprend également des indicateurs définis par les partenaires sur la manière dont la réalisation des objectifs sera mesurée. Les indicateurs aident les partenaires à fixer des objectifs à moyen et à long terme à atteindre au cours des différentes phases du NRAF. Des jalons basés sur les activités sont définis dans le PAP afin de suivre les progrès accomplis dans la réalisation des indicateurs. Les partenaires sont encouragés à utiliser le PAP comme un outil de budgétisation ainsi que comme un outil de collecte de données pour mesurer sa réalisation et pour attribuer des rôles aux différents partenaires et acteurs au sein du partenariat.

Pourquoi cette étape ?

Le plan d'action du partenariat facilite la mise en œuvre future des activités et crée une compréhension mutuelle des plans de partenariat parmi les participants. Il est important que tous les participants aient une compréhension commune des processus envisagés. Le plan d'action du partenariat est donc essentiel pour que les participants au partenariat puissent suivre la direction qu'ils prennent et se rappeler par écrit pourquoi ils s'engagent dans cette voie. Le but principal du PAP est d'aligner les ressources sur les objectifs.

Liste de tâches suggérées

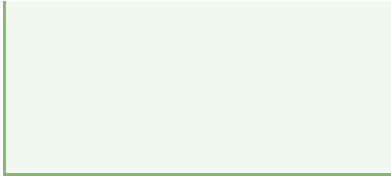
1. Obtenir une vue d'ensemble de ce qui doit finalement être inclus dans le PAP

Le tableau ci-dessous énumère le contenu qu'un PAP doit inclure dans cette phase. Pour une vue d'ensemble de ce qu'un PAP doit inclure dans toutes les phases, reportez-vous à l'outil 7 de la phase de préparation.



| Phase | Quels sont les éléments à inclure dans le PAP au cours de cette phase ? | Questions clés |
|---------------------------|--|--|
| Toutes les phases | <ul style="list-style-type: none"> Nom du partenariat Partenaires du secteur privé, du secteur public et de la société civile | <ul style="list-style-type: none"> Qui sont les principaux partenaires de la formation ? Une première carte des parties prenantes a-t-elle été établie ? |
| Phase d'engagement | <ul style="list-style-type: none"> Les zones de sortie se trouvent sous chacun des résultats. Activités planifiées en rapport avec chacun des domaines de sortie. Calendrier pour les résultats et les activités Début de l'insertion des colonnes de contrôle en préparation de la phase Act. Mettre à jour la colonne de financement et les responsabilités (Opex et Capex) Affinement des indicateurs de résultats Objectifs globaux Budgets Points de repère Mesure de la réalisation des indicateurs Mesures pour faire face aux risques si les hypothèses ne se vérifient pas) Engagement et accord de tous les partenaires (signature du PAP) | <ul style="list-style-type: none"> Quels sont les différents domaines au sein de chaque qui garantirait au total la réalisation de l'objectif ? Quelles sont les activités requises ? Quel est le budget nécessaire pour les activités ? Qui, au sein du partenariat, est responsable des différentes activités ? Quand les activités seront-elles mises en œuvre (à court terme avec des étapes) et quand les résultats seront-ils atteints ? Comment les indicateurs clés de performance de la gestion sont-ils censés être mesurés ? Comment saurez-vous si l'objectif du partenariat a été atteint ? Quel est le montant des fonds nécessaires pour financer les initiatives/projets ? Par qui et quand ? Comment la réalisation des indicateurs sera-t-elle mesurée ? Quel est le point de départ de la mesure (ligne de base) ? Comment les niveaux de référence seront-ils déterminés ? Comment les indicateurs sont-ils déconstruits ? |

:



- Quels sont les risques ? Si les hypothèses ne sont pas confirmées, quelles sont les mesures d'atténuation nécessaires ?



2. Remplir les modèles de PAP pour les phases 1 à 5 du NRAF, en fonction de la phase d'établissement de votre partenariat.

Dans le fichier Excel fourni comme modèle, vous trouverez quelques exemples d'objectifs et d'activités. Modifiez le tableau pour y inclure les objectifs et les activités de votre partenariat et complétez le reste des informations dans les différentes colonnes. Consultez les partenaires avant de leur attribuer des responsabilités.

3. Faciliter l'élaboration de l'objectif global du partenariat et des résultats pour les phases 1 à 5 du cadre national de référence pour la recherche et l'innovation (NRAF).

Discutez du PAP avec tous les partenaires. Un moyen efficace de communiquer le plan et d'obtenir l'adhésion de tous les partenaires.

L'approbation est probablement un cadre de réunion ou d'atelier.

Au cours de l'atelier, les participants au partenariat sont invités à donner leur avis et à faire des suggestions sur le plan, qui est finalement modifié pour tenir compte des modifications convenues.

4. Révision et adaptation du PAP

Réviser et adapter régulièrement le PAP à toutes les phases afin de l'actualiser en fonction des nouvelles données, des changements de contexte et d'intégrer les nouveaux accords pertinents entre les participants.

Ressources nécessaires

Il s'agit du document de travail par excellence du partenariat. Sa mise en place initiale vous prendra un certain temps - vous devrez peut-être organiser un atelier avec vos principaux partenaires. Après avoir franchi les différentes phases du partenariat, vous devrez veiller à mettre cet outil à jour régulièrement.

Cet outil comprend un modèle en Excel.



Outil 7.3 Phase d'engagement des actions du PAP

| Activités | Partenaire | Budget | Calendrier | | | |
|-------------------|------------|--------|------------|---------|---------|---------|
| | | | Année 1 | Année 2 | Année 3 | Année 4 |
| Résultat 1 | | | | | | |
| Sortie 1 | | | | | | |
| Activités | | | | | | |
| | | | | | | |
| Sortie 2 | | | | | | |
| Activités | | | | | | |
| | | | | | | |
| Sortie 3 | | | | | | |
| Activités | | | | | | |
| | | | | | | |
| Sortie 4 | | | | | | |
| Activités | | | | | | |
| | | | | | | |

Outil

| Activités | Partenaire | Budget | Calendrier | | | |
|-------------------|------------|--------|------------|---------|---------|---------|
| | | | Année 1 | Année 2 | Année 3 | Année 4 |
| Résultat 2 | | | | | | |
| Sortie 1 | | | | | | |
| Activités | | | | | | |
| | | | | | | |
| Sortie 2 | | | | | | |
| Activités | | | | | | |
| | | | | | | |
| Sortie 3 | | | | | | |
| Activités | | | | | | |
| | | | | | | |
| Sortie 4 | | | | | | |
| Activités | | | | | | |
| | | | | | | |

:

| Activités | Partenaire | Budget | Calendrier | | | |
|-------------------|------------|--------|------------|---------|---------|---------|
| | | | Année 1 | Année 2 | Année 3 | Année 4 |
| Résultat 3 | | | | | | |
| Sortie 1 | | | | | | |
| Activités | | | | | | |
| | | | | | | |
| Sortie 2 | | | | | | |
| Activités | | | | | | |
| | | | | | | |
| Sortie 3 | | | | | | |
| Activités | | | | | | |
| | | | | | | |
| Sortie 4 | | | | | | |
| Activités | | | | | | |
| | | | | | | |

| Activités | Partenaire | Budget | Calendrier | | | |
|-------------------|------------|--------|------------|---------|---------|---------|
| | | | Année 1 | Année 2 | Année 3 | Année 4 |
| Résultat 4 | | | | | | |
| Sortie 1 | | | | | | |
| Activités | | | | | | |
| | | | | | | |
| Sortie 2 | | | | | | |
| Activités | | | | | | |
| | | | | | | |
| Sortie 3 | | | | | | |
| Activités | | | | | | |
| | | | | | | |
| Sortie 4 | | | | | | |
| Activités | | | | | | |
| | | | | | | |

Outil 18 : Élaborer une stratégie de développement durable

Résultat attendu : une idée claire de la manière dont le partenariat peut être durable et autosuffisant à long terme ; un plan indiquant quand et comment transférer ou transformer le partenariat.

Pour plus d'informations, voir : CEO Water Mandate. 2015. Guide pour la gestion de l'intégrité dans les initiatives de gestion de l'eau : Un cadre pour améliorer l'efficacité et la transparence. Oakland, CA : Pacific Institute. <http://ceowatermandate.org/files/integrity.pdf>

Remarque : cet outil permettra d'élaborer un plan en vue de la phase 5 (phase d'évaluation et de sortie). Au cours de la phase 5, le plan sera revu et mis à jour avant de décider conjointement des parties à mettre en œuvre.

Description

La stratégie de durabilité est un plan qui précise comment le partenariat sera durable et autosuffisant à long terme, en s'adaptant à l'évolution des conditions, des défis et des partenaires. Si certains risques liés aux ressources naturelles peuvent être traités, d'autres peuvent apparaître. Une fois établi, un partenariat doit rester actif et souple afin de pouvoir s'adapter à l'évolution des conditions et des objectifs des partenaires. Une stratégie de durabilité prévoit également un plan en cas de retrait d'un ou de plusieurs partenaires. La promotion de la durabilité et l'atténuation des risques d'échec du partenariat sont au cœur de cette stratégie. Elle doit être conçue conjointement par les partenaires dès le départ et revue régulièrement au fur et à mesure de l'évolution du partenariat.

Les objectifs des partenaires, et donc les objectifs du partenariat, évoluent en fonction des conditions sur le terrain. Les partenariats peuvent également se transformer en structures plus permanentes ou la responsabilité principale du partenariat peut être confiée à un (des) autre(s) partenaire(s). Dans certains cas, les partenariats peuvent prendre fin en raison de changements dans les priorités des partenaires, de la disponibilité de ressources financières (par exemple, de l'un des principaux contributeurs financiers au partenariat) ou lorsque les objectifs sont atteints et qu'aucun autre objectif commun ne peut être identifié. Toutefois, dans la plupart des cas, la nécessité d'une gestion commune durable des ressources naturelles reste valable. Pour garantir à la fois l'ancrage et l'adaptabilité d'un partenariat, il convient de mettre l'accent sur sa durabilité à long terme dès le début. Une stratégie de durabilité guide les partenaires sur certains aspects afin qu'ils ne s'intéressent pas uniquement aux gains rapides, mais plutôt aux effets à long terme que ce partenariat pourrait avoir. Des conversations et une communication transparentes et ouvertes sont des aspects essentiels à cet égard.



Pourquoi cette étape ?

Les partenariats doivent être capables de s'adapter en permanence au changement. L'adaptation d'un partenariat à de nouvelles conditions ou le retrait d'un partenaire peut générer des risques (par exemple, de réputation, financiers) pour les partenaires et déclencher des tensions. Ces dernières peuvent être atténuées par des procédures préalablement négociées, traçant une voie claire vers la résolution des problèmes critiques. Une stratégie de durabilité devrait également aider les partenaires à répondre efficacement à des problèmes graves tels que la mauvaise conduite d'un participant, l'échec inattendu d'un projet, la perte d'un projet ou la perte d'un partenaire.

L'élaboration conjointe d'une stratégie de durabilité au cours des premières phases permet aux partenaires de définir clairement ce que chacun d'entre eux souhaite que le partenariat réalise et comment ils envisagent le positionnement du partenariat à long terme. Le processus mettra également en évidence les divergences entre les niveaux d'implication et les attentes des participants en ce qui concerne la durabilité d'un partenariat, offrant ainsi une opportunité de favoriser une compréhension commune des contraintes potentielles du partenariat, mais surtout d'améliorer sa conception au départ. Étant donné que les activités menées dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie de durabilité (par exemple, le renforcement des capacités des partenaires locaux, le suivi des projets) nécessitent une planification, une budgétisation et parfois la mobilisation de fonds supplémentaires, il est judicieux d'élaborer cette stratégie une fois que les objectifs généraux, les structures et les processus du partenariat ont été définis et avant qu'ils ne soient mis en œuvre.



Liste de tâches suggérées

1. Identifier les critères de durabilité importants

Organiser une séance de réflexion pour que les partenaires identifient ensemble les critères importants pour rendre le partenariat autosuffisant et durable à long terme. Il s'agit notamment d'améliorer la résilience du partenariat, par exemple en réduisant la dépendance à l'égard d'un financement unilatéral ou en développant les compétences nécessaires pour répartir équitablement les tâches entre les différents partenaires et pour s'adapter à l'évolution des circonstances, des priorités et des conditions générales.

Dresser une liste de critères importants sur la manière de parvenir à la durabilité du partenariat, en créant différents plans de scénarios, y compris des responsabilités et des tâches potentiellement changeantes qui feront partie de la stratégie de durabilité.

Ces plans doivent inclure des mécanismes (par exemple, des mécanismes de responsabilité, des procédures de résolution des conflits, etc.) qui sont convenus conjointement et formalisés dans le cadre des règles et des accords du partenariat.

2. Concevoir la stratégie de durabilité

Mener une discussion facilitée entre les partenaires afin d'explorer leurs attentes concernant le(s) résultat(s) global(aux) et les résultats de chaque axe de travail et activité. Ce faisant, les partenaires partagent leurs attentes, clarifient ce qu'ils entendent par succès (du partenariat), comment ils le mesureraient et comment ils pourraient y contribuer (à court terme et à long terme, en fonction des ressources - financières, en nature, etc.) Il est conseillé d'utiliser un système de suivi et d'évaluation adéquat pour clarifier les réalisations tout au long du partenariat.

Les critères à atteindre avant de passer à autre chose (par exemple, le pourcentage d'associations d'utilisateurs de l'eau atteignant un niveau donné de fonctionnalité, le nombre de réunions de partenariat organisées pour discuter d'un sujet, le niveau de santé des sols atteint, etc.

Choisissez des mesures et définissez des critères de référence pour les étapes, afin de célébrer les succès ou d'ajuster les mesures en cas de non-réalisation. Cela permet également aux partenaires de respecter leurs engagements pour une période de trois ans.

Certaines activités ont été mises en œuvre par des personnes qui se sont engagées à prendre de nouveaux engagements ou à ajuster leur engagement.

Assurer un suivi régulier et opportun des critères de référence et des conditions influençant un partenariat afin de garantir une mise en œuvre réussie de la stratégie de durabilité. Ce suivi peut être intégré au cadre général de suivi et d'évaluation des activités afin d'éviter les doubles emplois.

Une liste de contrôle (non exhaustive) pour une stratégie de durabilité est fournie dans le tableau ci-dessous.

Sélection des activités

- Quelles sont les activités clés du partenariat qui doivent absolument être maintenues ? Manquons-nous de temps ou de ressources pour certaines activités ?
- Avons-nous élaboré des scénarios pour illustrer l'impact potentiel des activités et les raisons pour lesquelles elles sont judicieuses ?
- Toutes les parties prenantes ont-elles été impliquées dans les discussions sur les activités de partenariat afin de s'assurer que les résultats seront bénéfiques pour les parties prenantes concernées et leur communauté ?

Sélection des partenaires

- Avons-nous convenu d'une structure institutionnelle au début du partenariat ? (par exemple, mission, priorités, financement, structure de gouvernance)
- Si oui, ce paysage a-t-il changé au cours du partenariat ?
- Si ce n'est pas le cas, devons-nous évaluer nos partenaires actuels et potentiels ?
- Les activités durables identifiées correspondent-elles à la mission, aux priorités et aux intérêts des partenaires ?
- Avons-nous pris en compte les réalités politiques et y avons-nous répondu ? (par exemple, les priorités du gouvernement)

Financement et ressources

- Disposons-nous d'un mécanisme de financement stable pour le partenariat ? Les financeurs actuels sont-ils prêts à continuer ?
- À qui incombe la responsabilité de rechercher des financements supplémentaires ?
- Avons-nous identifié les financeurs potentiels au niveau local, national ou régional ?
- Avons-nous identifié des organisations/donateurs internationaux susceptibles d'être intéressés par la poursuite du financement du partenariat, si nécessaire ?

Planification

- Disposons-nous d'un calendrier pour la transmission des différentes activités afin que tout ne se passe pas en même temps ?

:

Communication

- Quels sont les principaux résultats et messages politiques du partenariat ? Qui doit connaître ces messages essentiels ?
- Disposons-nous d'un plan de communication qui permette de diffuser clairement les messages essentiels dans le bon format et sur les bons canaux (émissions de radio, médias sociaux, vidéos, etc.) pour atteindre non seulement un public ciblé mais aussi un public plus large, créer une prise de conscience et faire adhérer de nouveaux partenaires potentiels ?
- Les questions de genre, de langue et de sensibilité culturelle sont-elles prises en compte ?
- Avons-nous prévu des événements pour la passation des pouvoirs ?

Genre et inclusion

- Avons-nous procédé à une évaluation des besoins en matière d'égalité des sexes et d'inclusion ? Si ce n'est pas le cas, quand le ferons-nous ?
- Comment les réalités et les préoccupations liées au genre (par exemple, les rôles de la communauté et de la prise de décision) doivent-elles être prises en compte dans notre stratégie de durabilité, depuis la communication et la transmission des biens, des informations et des ressources jusqu'au développement des capacités ?

Enseignements tirés

- Avons-nous attribué des responsabilités et des ressources pour recueillir les enseignements tirés ?
- Quelles sont les réussites du partenariat et quels ont été et pourraient encore être les défis qu'il est important de relever pour que d'autres partenariats et d'autres initiatives similaires puissent en tirer des enseignements à l'avenir ?
- Quels sont les enseignements qui nous aideront à formuler la stratégie de durabilité ?
- Avons-nous soumis nos enseignements à un groupe plus large de partenaires/participants au partenariat pour obtenir un retour d'information et un examen par les pairs ?

Rôles et responsabilités

- Quelle institution sera responsable de quelle activité ?
- Au sein de l'institution, qui/quel poste sera responsable et de quoi ?
- Avons-nous pris en compte toutes les parties prenantes dans la mise en place de nos activités (par exemple, le gouvernement, les autorités civiles, les services municipaux, la communauté locale, les partenaires de l'ONU, les médias, le secteur privé et d'autres partenaires) ?
- Avons-nous pris en compte la promotion de l'égalité des sexes et de l'inclusion dans notre répartition des rôles et des responsabilités ?

Développement des capacités

- Comment pérenniser les capacités humaines déjà mises en place (par le biais de formations, par exemple) ?
- Avons-nous identifié les écarts entre les capacités humaines actuelles et ce qui est nécessaire pour mener à bien les activités convenues ?
- Comment les lacunes en matière de capacités seront-elles comblées ? Disposons-nous d'un plan de formation ? De quelle autre manière les lacunes seront-elles comblées ? Quelles sont les capacités humaines dont disposent les partenaires et qui peuvent être enseignées à d'autres ?
- Les parties prenantes ont-elles besoin d'aide pour rédiger des propositions ou d'autres compétences pour la promotion et la collecte de fonds pour le partenariat ?

Transfert de connaissances

- Avons-nous encouragé les partenaires concernés à formuler clairement le type de capacités, d'informations et de connaissances qu'ils souhaitent et dont ils ont besoin pour s'engager activement dans le partenariat ?
- Avons-nous identifié les écarts entre les capacités, les connaissances et les informations existantes et nécessaires ?
- Comment allons-nous combler ces lacunes ?
- Qu'advient-il des données et des bases de données (potentiellement) générées ? À qui les transmettrons-nous ? Qui, parmi les partenaires actuels, les conservera et comment ? À qui appartiennent-elles ?

Évaluation et gestion des risques

- Avons-nous préparé une évaluation des risques liés à l'évolution des conditions du partenariat et élaboré un plan de gestion des risques pour y faire face ?
- Avons-nous préparé une évaluation des risques pour la stratégie de durabilité elle-même et un plan de gestion des risques ?
- Avons-nous intégré les aspects liés à la gestion des risques dans notre planification financière ?
- Avons-nous/devrions-nous élaborer une stratégie de sortie (au cas où il serait clair que le partenariat ne se poursuivra pas en raison des changements de circonstances susmentionnés) ?

Gestion des actifs

- Quels sont les actifs à conserver par qui ?
- Comment et quand allons-nous transférer les biens communs ?

Suivi et responsabilité

- Des indicateurs clairs ont-ils été définis pour mesurer le succès de la mise en œuvre et l'impact des activités ?
- Quelles sont les informations collectées, comment vérifie-t-on la réalisation des indicateurs et qui va mesurer ces résultats à long terme, une fois que la fonction de secrétariat d'un partenariat sera confiée à un autre partenaire ?
- Qui est responsable du contrôle et à qui rend-il compte ?
- Des réunions régulières sont-elles organisées/des activités de suivi sont-elles menées pour contrôler la mise en œuvre de ces activités ?
- Le secrétariat intérimaire doit-il continuer à s'impliquer et à contrôler les activités après le transfert ? Si oui, comment ?

Procédures administratives

- Savons-nous ce qui est nécessaire pour la clôture administrative et le transfert (des RH, des actifs, des comptes, des rapports, etc.)
- Avons-nous prévu un audit ? De quel type (gestion, finances, conformité, etc.) ?
- Qui va effectuer l'audit ? Quelle est la portée de l'audit et quel est le moment opportun pour le réaliser ?



Avant que le facilitateur initial ne passe le relais aux partenaires, clarifiez les points en suspens. Après avoir répondu aux questions du tableau, un plan d'action doit être élaboré, comprenant toutes les activités nécessaires pour assurer la durabilité. Voir le modèle ci-dessous avec des exemples d'activités.

| Activité de sortie | Par Quand ? | Par Qui ? | Comment le contrôle s'effectue-t-il ? Quels indicateurs ou critères de référence seront utilisés ? | Qui assurera le suivi et quand ? | Coût du budget |
|--|----------------|--------------|--|---|----------------------|
| <i>Former un groupe reprenant le partenariat actuel tâches du secrétariat</i> | | | | | |
| <i>Création du transfert stratégie</i> | | | | | |
| <i>Réunions avec le personnel, les partenaires et les parties prenantes concernées</i> | | | | | |
| <i>Présentation de la stratégie de développement durable aux parties prenantes</i> | | | | | |
| <i>Budget nécessaire planification</i> | | | | | |
| <i>Transfert des tâches de contrôle</i> | | | | | |
| <i>Etc.</i> | | | | | |

3. Aller de l'avant

Les critères de sortie sont des moteurs qui incitent les participants à prendre des décisions critiques affectant le cours du partenariat ou la relation avec les partenaires sélectionnés.

Le tableau présente des scénarios courants de défis pour un partenariat et les activités à entreprendre pour relever ces défis.

| CONDUCTEUR | ACTION DES PARTICIPANTS | CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DE LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE |
|---|---|---|
| 1. Réduction ou retrait des ressources | Redéfinir les activités, les structures et les processus du partenariat | Accroître l'autonomie (par exemple, de nouveaux partenaires apportant des ressources différentes) ou confier des activités à des institutions locales. |
| 2. Réalisation des buts et objectifs | Discuter de nouveaux objectifs adaptés aux conditions actuelles | Publier les expériences réussies, internaliser et partager les enseignements. Concevoir une marche à suivre pour poursuivre la collaboration sur de nouveaux objectifs. |
| 3. Poursuite des activités au-delà du | Continuation | Poursuivre et ajuster (par exemple, recruter de nouveaux partenaires si le partenaire responsable d'une activité se retire). |



| | | |
|-------------------------------|--|--|
| calendrier prévu | Transfert | Transférer les activités à une autre institution ou créer un nouveau mécanisme pour mener à bien les activités (transition ou transformation). |
| 4. Échec des activités | Documenter les enseignements et poursuivre/transmettre les expériences réussies. activités | Réfléchir aux raisons de l'échec, en discuter ouvertement avec les partenaires, documenter les leçons apprises, trouver une voie à suivre pour l'avenir. des activités réussies. |

| | | |
|---|------------------------|---|
| 5. Changement des priorités des partenaires | Adapter le partenariat | Revenir aux phases de préparation et d'évaluation pour s'aligner sur les nouvelles priorités des partenaires, engager de nouveaux partenaires, ajuster les activités en fonction des progrès réalisés et du travail restant à accomplir jusqu'à l'achèvement. |
| 7. Changement de contexte (politique, environnemental, etc.) | Adapter le partenariat | Réexaminer et réajuster le partenariat en conséquence. |

Ressources nécessaires

Il n'est pas possible de fixer un calendrier précis. L'élaboration d'une stratégie de durabilité est une tâche qui doit être continuellement ajustée pendant que le partenariat progresse et est formalisé. Il faut plusieurs mois (environ 3) pour élaborer un document auquel chaque partenaire peut se référer. Toutefois, les discussions doivent se poursuivre par la suite.

Modèle 18 : Élaborer une stratégie de durabilité

Indiquez dans le tableau ci-dessous les informations clés de votre stratégie sur la base des questions directrices ci-dessus. Le cas le plus fréquent de transfert d'activités et de réflexion sur la voie à suivre pour le partenariat est le transfert (progressif) d'un facilitateur initial neutre aux partenaires.

| |
|----------------------------------|
| Sélection des activités |
| |
| Sélection des partenaires |
| |
| Financement et ressources |
| |
| Calendrier |
| |
| Communication |
| |

| |
|--|
| Enseignements tirés |
| |
| Rôles et responsabilités |
| |
| Développement des capacités |
| |
| Transfert de connaissances |
| |
| Évaluation et gestion des risques |
| |
| Gestion des actifs |
| |
| Suivi et responsabilité |
| |
| Procédures administratives |
| |

Le plan d'action ci-dessous énumère les activités à réaliser.

| Activité de sortie | Par Quand ? | Par Qui ? | Comment le contrôle s'effectue-t-il ? Quels sont les indicateurs ou les critères de référence utilisés ? | Qui assurera le suivi et quand ? | Coût du budget |
|--------------------|----------------|--------------|--|---|----------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |

Outil 19 : Pratiques de négociation

Résultat escompté : amélioration de la capacité des facilitateurs/initiateurs de partenariats à parvenir à des compromis ou à des accords avec diverses parties prenantes, en évitant les disputes et les conflits.

Description

Toute collaboration connaîtra un certain niveau de conflit, car un groupe d'individus différents travaille ensemble à la réalisation d'un objectif commun. Il est donc nécessaire que le partenariat mette en place des mécanismes permettant d'identifier le point pivot où tous les partenaires se sentent à l'aise. Les pratiques de négociation sont utilisées pour établir l'harmonie et le compromis et assurer un équilibre gagnant-gagnant entre tous les partenaires.

Pourquoi cette étape ?

Les pratiques de négociation aident les partenaires à comprendre et à apprécier les différences entre les différents participants au partenariat. Elles créent un environnement de travail sain entre les partenaires afin qu'ils se respectent mutuellement, fassent des compromis et se soutiennent mutuellement pour atteindre les objectifs souhaités. Les pratiques de négociation permettent d'atténuer les conflits afin que le partenariat se déroule sans heurts. Elles sont importantes pour avoir un partenariat sain.

Liste de tâches suggérées

1. Analyse des conflits

Rechercher les conflits qui peuvent survenir dans le partenariat : le type de conflits qui sont susceptibles de se produire et leurs causes. Les conflits peuvent être dus à un déséquilibre dans la contribution, les rôles et les avantages des partenaires, à une mauvaise répartition des mandats, à des rôles peu clairs et mal définis des partenaires, à une mauvaise communication entre les partenaires, à la capacité des partenaires, entre autres. Certaines catégories de personnes sont plus accommodantes et peuvent facilement faire des compromis sur certaines actions, alors que d'autres peuvent être dans l'attitude inverse. Par conséquent, essayez de savoir si les membres du partenariat sont plus ou moins conciliants, car cela sera déterminant pour l'élaboration de la résolution.

2. Rechercher des compétences en matière de résolution des conflits

Lorsque des conflits potentiels sont identifiés, il est temps de chercher des solutions pour les contrer. Lors de la résolution d'un conflit, il est toujours bon de s'assurer de l'équité telle qu'elle est perçue par tous les partenaires. Déterminez s'il existe des personnes au sein du partenariat qui peuvent participer à la résolution du conflit. Vous pouvez également faire appel à un consultant externe pour aider le partenariat à trouver une solution. L'intervention d'une personne interne



Une personne possédant de telles compétences serait idéale pour assurer la continuité. Toutefois, cette personne peut ne pas être considérée comme neutre, surtout si elle fait partie du conflit.

3. Évaluer les besoins en ressources

Certains efforts peuvent être trop coûteux par rapport aux résultats qu'ils produiraient. Il est également important de noter que certains conflits sont naturels et se résolvent d'eux-mêmes, et ne nécessitent donc pas de ressources importantes. Identifiez les ressources dont le partenariat pourrait avoir besoin pour résoudre les conflits et évaluez l'intérêt d'entreprendre de telles actions à l'aide d'une analyse coûts-avantages.

Ressources nécessaires

Faire du partenariat une plate-forme neutre. Vous devez être en mesure d'identifier les conflits avant qu'ils ne surviennent. Cela nécessite une très bonne compréhension du partenariat, de ses partenaires, de son mandat et de ses objectifs. Vous avez besoin d'une personne ayant des compétences en matière de négociation au sein du partenariat afin d'apporter de l'empathie et des compromis aux participants du partenariat de manière efficace et opportune. Si vous ne disposez pas d'une telle personne, vous pouvez faire appel à un modérateur ou renforcer la capacité des partenaires à comprendre et à apprécier les différences au sein du partenariat. Une personne ayant des compétences en matière de négociation possède des capacités d'analyse, est professionnelle et maîtrise ses émotions. En outre, elle sait écouter et communiquer de manière persuasive, tout en étant capable de résoudre des problèmes.



Outil 20 : Protocole d'accord (MoU)

Résultat attendu : un document juridiquement non contraignant définissant clairement la gouvernance du partenariat, les rôles et responsabilités des participants, les objectifs (bénéficiaires), le budget et les contributions des partenaires.

Description

Le protocole d'accord n'est pas juridiquement contraignant. Toutefois, il définit les attentes concrètes en matière de contributions financières et en nature de la part des parties membres des partenariats de gestion. Le protocole d'accord peut prendre deux formes : (i) une lettre d'un partenaire s'engageant à assumer les rôles spécifiés dans le partenariat et à indiquer les contributions et le calendrier, (ii) une lettre signée par toutes les parties, dans laquelle les rôles, les contributions et le calendrier de chaque individu sont clairement énoncés.

Pourquoi cette étape ?

Un protocole d'accord constitue une référence en cas de litige, d'intérêts divergents ou de comportement indésirable d'un participant. Il décrit également et rend transparente la structure décisionnelle de l'initiative, réduisant ainsi le risque de collusion qui peut conduire à une mauvaise utilisation du partenariat. Le processus d'établissement d'un protocole d'accord contribue à sensibiliser les participants au partenariat à leurs rôles et responsabilités. Les protocoles d'accord peuvent également atténuer les risques pour la réputation du partenariat et des partenaires en spécifiant certains niveaux de performance attendus ou l'adhésion à de bonnes pratiques. Par exemple, certains protocoles d'accord précisent l'engagement des participants à respecter des codes de conduite convenus d'un commun accord, une politique environnementale ou la divulgation de conflits d'intérêts. L'établissement d'un accord clair peut contribuer à prévenir les conflits et les atteintes à la réputation, car les attentes sont établies à un stade précoce, ce qui laisse moins de place à une interprétation erronée de la part des participants.

Le but d'un protocole d'accord est de convenir formellement des objectifs, des rôles et des règles de base partagés d'une initiative. Un protocole d'accord doit être signé par tous les participants afin de créer un champ d'action commun et d'établir un fonctionnement transparent du partenariat.

Liste de tâches suggérées

1. Lier le protocole d'accord à l'initiative

Déterminer qui sont les participants réels du partenariat (c'est-à-dire la multinationale de boissons, le ministère, un département du ministère, etc.)

Préciser comment la coopération d'un participant contribue à la mise en œuvre du partenariat et ce à quoi chaque participant peut s'engager.

:

Convenir du rôle de chaque participant au partenariat, de la structure de gouvernance et de la contribution des participants (financière et en nature).

2. Élaborer le contenu du protocole d'accord

Les signataires conviennent des responsabilités, des objectifs, du calendrier de mise en œuvre, des modalités de coopération et de la manière dont les parties autoriseront et paieront les coûts encourus pour la mise en œuvre des résultats.

Le processus devrait idéalement être transparent et ouvert à toutes les parties. La nature de chaque relation spécifique au sein de chaque partenariat étant unique, il est impossible de fournir un modèle générique pour un tel document. Toutefois, les protocoles d'accord comprennent généralement les aspects indiqués dans le tableau ci-dessous.

Consultez le document "The Partnership Paperchase" (Evans et al., 2004), où vous trouverez des informations plus détaillées sur chaque section, y compris des exemples de clauses. L'annexe 1 de ce même document fournit également un résumé des principaux domaines de discussion et des questions à prendre en compte lors de l'élaboration des accords de partenariat.

| | |
|--|---|
| 1. Objet du protocole d'accord (MoU) | |
| a. | Explication de ce que représente ce document |
| a. | Déclaration qui confirme les accords de partenariat plus larges et les accords antérieurs |
| 2. Contexte de l'accord d'engagement | |
| a. | Déclaration du besoin local de réduire les risques liés aux ressources naturelles, contexte communautaire, membres |
| a. | Explication de la souveraineté des autres partenaires |
| 3. Objectifs du partenariat | |
| a. | Les parties signataires s'engagent à travailler à la réalisation de ces objectifs |
| a. | Ne pas s'engager dans des activités contraires à ces objectifs |
| 4. Attentes en matière d'engagement (champ d'application) | |
| a. | Délimitation des obligations concernant le domaine d'engagement, la géographie |
| b. | Travaux spécifiques à effectuer <ul style="list-style-type: none"> i. Études ii. Évaluations iii. Interviews iv. Programme d'éducation dans les écoles locales v. Engager la communauté locale vi. Construction de nouvelles infrastructures d'irrigation |
| c. | Comment le travail sera-t-il effectué ? <ul style="list-style-type: none"> i. Méthodes à appliquer ii. Calendrier des produits à livrer iii. Fonds à allouer |
| d. | Rapports et suivi <ul style="list-style-type: none"> i. À qui le partenaire rendra-t-il compte des progrès accomplis ? ii. Attentes concernant la participation aux réunions, la fréquence des mises à jour, etc. iii. Personne(s) directement responsable(s) de la coordination avec la partie ou la personne |

5. durée de l'accord

- a. Quand toutes les obligations prennent-elles fin ?
- b. Dans quelle situation l'une ou l'autre des parties peut-elle résilier ou proroger l'accord ?

6. Déclaration selon laquelle le présent accord n'est pas juridiquement contraignant.**7. Signatures, date****3. S'assurer que l'accord est adapté à l'objectif visé**

Dans l'idéal, il convient de déterminer si le protocole d'accord sera appliqué à tous les participants afin d'accroître la transparence de la gestion du partenariat.

Demandez à un représentant juridique d'examiner les termes utilisés dans la lettre d'engagement avant qu'elle ne soit signée, afin de garantir la légalité des transactions.

4. Exécuter et communiquer l'accord

Le protocole d'accord est examiné et signé par chaque partie. Seules les personnes autorisées par leur organisation peuvent signer le protocole d'accord.

L'accord formel de coopération doit être communiqué à tous les participants et au public et, dans la mesure du possible, une copie du protocole d'accord doit être mise à la disposition du public.

5. Réviser et adapter le protocole d'accord

Réviser régulièrement le protocole d'accord afin de contrôler sa mise en œuvre et son exhaustivité.

Au fur et à mesure que le partenariat se développe, modifier le protocole d'accord pour y intégrer les nouveaux accords pertinents entre les participants.

Références utiles

Barbara Evans, Joe McMahon et Ken Caplan. 2004. *The Partnership Paperchase : Structurer les accords de partenariat dans le domaine de l'eau et de l'assainissement dans les communautés à faibles revenus*. Londres : Building Partnerships for Development (BPD).

Ressources nécessaires

Vous avez besoin de conseils juridiques et du consentement de tous les partenaires. Le temps nécessaire pour finaliser un protocole d'accord est généralement d'environ 3 mois.



Modèle 20 : Protocole d'accord (MoU)

Complétez le tableau ci-dessous avec les informations de votre protocole d'accord. Se référer à la fiche d'information pour des explications et des conseils supplémentaires.

| |
|---|
| 1. Objet du protocole d'accord |
| |
| 2. Contexte de l'accord d'engagement |
| |
| 3. Objectifs du partenariat |
| |
| 4. Attentes en matière d'engagement (champ d'application) |
| |
| 5. durée de l'accord |
| |
| 6. la déclaration selon laquelle le présent accord n'est pas juridiquement contraignant. |
| |
| 7. signatures, date |
| |

Phase 4 : Agir

Outils

- Outil 21. Identifier les experts
- Outil 22. Renforcement des capacités pour la gestion et le maintien des activités
- Outil 23. Stratégie de communication
- Outil 7. Plan d'action du partenariat



Outil 21 : Identifier les experts

Résultat escompté : identification d'experts susceptibles de contribuer au renforcement des capacités et de donner des conseils sur des sujets choisis dans le

Description

Des termes de référence sont élaborés pour un expert chargé de soutenir le développement du partenariat, conformément à son objectif global, et de soutenir le partenariat l'opérationnalisation des projets, le suivi et l'établissement de rapports. Un expert ayant des connaissances en gestion de projets de développement et une expertise en matière de suivi et d'évaluation n'est généralement pas nécessaire à plein temps et il est donc recommandé de faire appel à un expert externe.

Pourquoi cette étape ?

Le suivi, l'évaluation et l'apprentissage requièrent des connaissances et des compétences spécialisées qui devront être confiées à des experts externes si elles ne sont pas disponibles au sein de l'équipe.

Liste de tâches suggérées

- 1. Élaborer un cahier des charges pour vos besoins, par exemple un expert en suivi et évaluation.**

Voir le modèle ci-joint.

Ressources nécessaires

Un consultant/expert ou un conseiller interne fournit un service pour une durée minimale de 1 à 4 jours par partenariat, à condition qu'il existe une capacité interne pour effectuer la saisie et la collecte des données au cours de l'année et qu'une personne responsable du suivi existe au sein du partenariat ou est fournie par la GIZ.



Modèle 21 : Identifier les experts

Compléter les zones surlignées

| | |
|----------------|--|
| N° de contrat | |
| Projet : | |
| Projet no : | |
| Entrepreneur : | |
| Date : | |

Mandat

Ces termes de référence concernent la désignation par le partenariat d'un prestataire de services chargé d'assurer le suivi stratégique, l'évaluation et l'appui aux systèmes en vue de la réalisation des indicateurs assignés au pays.

1. Historique du partenariat

1.1. L'objectif de l'affectation

Le partenariat doit être intégré dans un solide système de suivi et d'évaluation afin d'atteindre les objectifs généraux du partenariat. Pour ce faire, des indicateurs ont été définis pour mesurer l'efficacité et l'impact du partenariat. Ce système d'établissement de rapports constitue une base solide pour le système de suivi et d'évaluation du partenariat.

Insérer ici pour personnaliser :

1. Fournir un contexte pour justifier le contrat d'expertise

Insérer ici pour personnaliser :

1. Décrivez le partenariat
2. Donner un aperçu des exigences de suivi de haut niveau (si le partenariat est intégré dans un programme global) et des exigences pour cette mission.

1.2. Objectifs de l'affectation

Le partenariat a besoin de l'expertise d'un expert expérimenté en S&E et en conseil de projet pour l'assister dans les tâches suivantes :

1. Mettre à jour, aligner et exécuter le système de suivi et d'évaluation du partenariat pour la période du (dates) ainsi que pour la phase d'évaluation globale (si nécessaire).
2. Donner aux partenaires les moyens d'utiliser et d'appliquer les principes et les outils du partenariat.
3. Soutenir les processus de clôture et de mise en œuvre des projets afin de garantir l'efficacité des rapports sur les progrès et l'impact.

Pour atteindre ces objectifs, les activités suivantes sont envisagées.

Mettre à jour, aligner et exécuter le système de suivi et d'évaluation du partenariat pour la période du (dates) ainsi que pour la phase d'évaluation globale.

- Concevoir une stratégie de suivi et d'évaluation pour (nom du partenariat) pour la période de (phase temporelle) conformément à la stratégie d'établissement de rapports de (année).
- Soutenir l'intégration des résultats des indicateurs dans la planification des partenariats et la mise en œuvre des projets
- Concevoir un système de rapports à l'usage des consultants et des conseillers dans le cadre de l'exécution des projets de l'UE.
tâches
- En collaboration avec le coordinateur du partenariat, superviser tous les processus menant à la finalisation des rapports.

Donner aux partenaires les moyens d'utiliser et d'appliquer les principes et les outils de gestion de l'environnement.

- Faciliter la formation au moins (nombre d') échanges d'apprentissage avec les partenaires du projet et les conseillers sur les exigences du système et la meilleure façon de l'appliquer dans l'exécution des tâches.
- Soutenir la finalisation, la mise à jour et l'utilisation du NRAF pour le partenariat

Soutenir les processus de clôture et de mise en œuvre des projets afin de garantir l'efficacité des rapports sur les progrès et l'impact.

- Faciliter la session d'apprentissage de clôture du projet avec les conseillers
- Documenter les leçons tirées de l'expérience du partenariat lors de la clôture du projet
- Veiller à la collecte et à la diffusion des outils et des enseignements tirés.
- Améliorer la boîte à outils des enseignements tirés de la clôture des projets

2. Produit livrable

Les résultats suivants sont attendus dans le cadre de cette mission.

1. Rapport annuel final de suivi et d'évaluation pour la période (année)
2. Plan de suivi et d'évaluation pour (année) conformément à la stratégie et aux objectifs du partenariat
3. Ressources sur les enseignements tirés à la clôture du projet
4. Au moins deux rapports sur des événements d'apprentissage en matière de suivi et d'évaluation avec des partenaires ou des consultants associés à des partenariats.
5. Présentations sur l'état du suivi et de l'évaluation
6. Rapport final de synthèse sur l'ensemble de la mission

1.4. Informations complémentaires

Il est prévu que le consultant se rende dans les partenariats et fournisse des conseils sur place le cas échéant.



Phase 4 : Agir

Outil

Outil 22 : Renforcement des capacités pour la gestion et le maintien des activités

Résultat escompté : Les moyens de combler les lacunes identifiées sont planifiés et les formations, ateliers et séances de coaching correspondants sont organisés pour renforcer les capacités nécessaires.

Description

Des connaissances en matière de gestion de projet sont nécessaires pour que les partenaires puissent gérer et suivre en permanence la mise en œuvre des interventions.

Pourquoi cette étape ?

Le renforcement des capacités de gestion et de maintien des activités contribue à assurer la durabilité des mesures. Ce n'est que si des réunions régulières sont organisées, que les activités sont planifiées et supervisées et qu'un suivi fiable est mis en place que les mesures seront durables. en ajustant les activités de manière appropriée au fil du temps, un partenariat peut rester actif et efficace à long terme.

Cependant, la gestion de projet est une compétence qui n'est pas forcément présente au sein de l'équipe de partenariat. Il est recommandé d'organiser un atelier de renforcement des capacités comprenant une session sur la gestion et le suivi des projets.

Liste de tâches suggérées

1. Concevoir et développer une boîte à outils de formation

Les ressources suivantes sont excellentes pour le renforcement des capacités en matière de gestion de projet. Il est recommandé de les inclure dans les ateliers de renforcement des capacités destinés aux partenaires plutôt que d'inventer de nouvelles ressources.

- Ressource 1 : Guide de l'intégrité - Gestion de l'eau (boîte à outils du CEO Water Mandate)
- Ressource 3 : Guide de l'action collective liée à l'eau (boîte à outils du CEO Water Mandate)
- Ressource 4 : Manuel de partenariat de communication pour les praticiens du partenariat.
- McManus, S., Tennyson, R., 2008 Talking the Walk : Une communication - un manuel de partenariat pour les praticiens du partenariat. URL : www.ThePartneringInitiative.org



Ressources nécessaires

Consultant/expert ou capacité interne (formateur).

Outil 23 : Stratégie de communication

Résultat attendu : Une stratégie de communication est élaborée pour le partenariat

Description

Les partenariats intersectoriels sont difficiles par nature, car ils nécessitent la collaboration d'acteurs issus de diverses organisations qui peuvent avoir des priorités, des valeurs et des méthodes de travail assez différentes. Ces défis se reflètent généralement dans tous les aspects de la communication, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du partenariat. Il est donc essentiel d'identifier précisément ces défis et de savoir comment les relever systématiquement afin que la communication fasse partie intégrante du processus d'instauration de la confiance dans le partenariat et ne soit pas la cause de dissensions persistantes. Établir les bons canaux pour le bon public est déjà une étape importante qui est souvent ignorée, ce qui conduit à l'inaction ou à la confusion.

Pourquoi cette étape ?

Une bonne communication bilatérale entre toutes les parties prenantes est essentielle à la réussite d'un partenariat. Une communication efficace garantit que les partenaires et les parties prenantes externes reçoivent des informations pertinentes sur les activités, les défis et les impacts du partenariat. Cela permet de renforcer la confiance et l'engagement mutuels.

Une bonne communication permet d'éviter les surprises et la duplication des efforts, et peut contribuer à révéler les omissions et la mauvaise affectation des ressources suffisamment tôt pour permettre des corrections. La présentation des réussites permet en outre de maintenir la motivation des partenaires existants à un niveau élevé et d'inciter d'autres partenaires à se joindre au projet. Il est important de disposer d'une stratégie de communication pour s'assurer qu'un message cohérent, basé sur des faits concernant le partenariat, est transmis aux parties prenantes. Elle permet de s'assurer que les bonnes informations parviennent aux parties prenantes concernées au moment opportun.

Liste de tâches suggérées

Sensibiliser les partenaires à la nécessité d'une communication efficace et ciblée. Élaborer conjointement une stratégie de communication basée sur les objectifs et les groupes cibles des partenaires. Il peut s'agir, par exemple, d'une lettre d'information mensuelle envoyée aux principaux partenaires pour les informer des activités et des événements à venir, ou d'un canal de médias sociaux sur lequel les progrès du partenariat sont partagés avec le public. Dans les deux cas, une stratégie différente est nécessaire pour que les résultats obtenus soient couronnés de succès.

Un projet de modèle a été élaboré pour être affiné. En outre, il pourrait être nécessaire d'organiser une formation sur la communication efficace à l'intention des partenaires.



1. Identifier les éléments de base de votre stratégie de communication

Une bonne stratégie de communication comprend les éléments fondamentaux suivants :

- Objectifs
- Public(s) cible(s)
- Contenu clé
- Méthode et fréquence

2. Élaborer une stratégie de communication efficace

Le tableau ci-dessous énumère les étapes nécessaires à l'élaboration d'une stratégie de communication efficace :

| L'accent est mis sur les points suivants | Questions à poser |
|--|--|
| Objectifs de communication | Quel est votre objectif en matière de communication sur le partenariat ? Se référer aux objectifs fixés pour le partenariat. |
| les publics cibles (internes et externes) et les caractéristiques de chaque public | Avec qui voulez-vous communiquer ? Se référer aux rôles établis pour le partenariat. Tenir compte d'un large éventail de parties prenantes, y compris externes. |
| Objectif de la communication pour chaque public | Pourquoi communiquez-vous avec eux ? Réfléchissez à ce que votre public aimerait savoir de son point de vue - "Qu'est-ce que j'y gagne ?". |
| Messages clés de communication et contenu du message | Que voulez-vous dire ? Le contenu doit répondre aux raisons pour lesquelles le public sera intéressé par le partenariat et ses activités. |
| Sources d'information | Où pouvez-vous trouver les informations dont vous avez besoin pour votre communication ? Certaines informations peuvent provenir de sources officielles, tandis que d'autres seront créées dans le cadre des activités du partenariat et stockées dans le partenariat. référentiel. Veillez à révérifier les sources et à baser toute communication sur les faits. |
| Fréquence | À quelle fréquence souhaitez-vous que la communication soit diffusée ? Toutes les semaines, toutes les deux semaines, tous les mois, à la fin d'une certaine étape, etc. |
| Format et mécanisme de diffusion | Quelle est la meilleure façon pour le public cible de recevoir ces informations ? Rapport, téléphone, site web, réunion, présentation formelle, médias sociaux, etc. |
| Le messenger | Qui est le communicateur responsable ? Qui prépare et distribue ou présente la communication ? En fonction des capacités de chacun, ce rôle peut être assumé soit par le secrétaire du partenariat, soit par tout partenaire intéressé et capable de s'acquitter de cette tâche. |
| Étapes de la communication et mesures du succès | Comment saurez-vous si votre stratégie fonctionne ? Établissez des indicateurs de performance et des mesures d'évaluation simples pour déterminer si votre communication est efficace. Par exemple, l'utilisation d'un formulaire d'évaluation après chaque réunion ou le simple contrôle des taux de clics sur un site web. |

Ressources nécessaires

D'excellentes ressources sont disponibles :

- McManus, S., Tennyson, R., 2008, Talking the Walk : Un manuel de communication pour les praticiens du partenariat. URL : www.ThePartneringInitiative.org
- 5 conseils pour une stratégie de communication efficace pour l'engagement des parties prenantes. URL : [https:// www. sustainet.com/communication-strategy-for-stakeholder-engagement/](https://www.sustainet.com/communication-strategy-for-stakeholder-engagement/)



Outil 7 : Plan d'action du projet

Résultat escompté : Un plan des principales étapes/activités permettant au partenariat d'atteindre les résultats souhaités, y compris les ressources nécessaires à leur mise en

Remarque : au cours de cette phase (4), veuillez revoir et adapter votre plan d'action de projet (PAP) afin de le mettre à jour en fonction des nouvelles données, des changements de contexte et d'incorporer les nouveaux accords pertinents entre les participants. Au cours de la phase ACT, concentrez-vous particulièrement sur l'étape 5 "Contrôler et rendre compte des progrès".

Description

Le plan d'action du partenariat (PAP) est un document de planification qui reflète la planification et la mise en œuvre de tous les projets, interventions et activités entrepris par le partenariat. Initialement, le PAP se concentre sur le but principal du partenariat et sur les objectifs clés pour atteindre ce but. Le PAP comprend également des indicateurs définis par les partenaires sur la manière dont la réalisation des objectifs sera mesurée. Les indicateurs aident les partenaires à fixer des objectifs à moyen et à long terme à atteindre au cours des différentes phases du NRAF. Des jalons basés sur les activités sont définis dans le PAP afin de suivre les progrès accomplis dans la réalisation des indicateurs. Les partenaires sont encouragés à utiliser le PAP comme un outil de budgétisation ainsi que comme un outil de collecte de données pour mesurer sa réalisation et pour attribuer des rôles aux différents partenaires et acteurs au sein du partenariat.

Pourquoi cette étape ?

Le plan d'action du partenariat facilite la mise en œuvre future des activités et crée une compréhension mutuelle des plans de partenariat parmi les participants. Il est important que tous les participants aient une compréhension commune des processus envisagés. Le plan d'action du partenariat est donc essentiel pour que les participants au partenariat puissent suivre la direction qu'ils prennent et se rappeler par écrit pourquoi ils s'engagent dans cette voie. Le but principal du PAP est d'aligner les ressources sur les objectifs.

Liste de tâches suggérées

1. Obtenir une vue d'ensemble de ce qui doit finalement être inclus dans le PAP

Le tableau ci-dessous énumère le contenu qu'un PAP doit inclure dans cette phase. Pour une vue d'ensemble du contenu d'un PAP à toutes les phases, reportez-vous à l'outil 7 de la phase de préparation.

| Phase | Quels sont les éléments à inclure dans le PAP au cours de cette phase ? | Questions clés |
|-------------------|--|---|
| Toutes les phases | <ul style="list-style-type: none"> Nom du partenariat Partenaires du secteur privé, du secteur public et de la société civile | <ul style="list-style-type: none"> Qui sont les principaux partenaires de la formation ? Une première carte des parties prenantes a-t-elle été établie ? |
| Phase d'action | <ul style="list-style-type: none"> Indicateurs de résultats Objectifs globaux Budgets Points de repère Comment la réalisation des indicateurs sera-t-elle mesurée ? Mise à jour de la colonne de financement et des responsabilités/ Contributions par sources de financement respectives Mise à jour de l'évaluation des risques (réelle) | <ul style="list-style-type: none"> Comment les données seront-elles enregistrées et collectées ? Par qui ? Qui est responsable de l'établissement des rapports et du suivi ? Comment les rapports sont-ils communiqués aux partenaires ? Quel est le montant des fonds nécessaires pour financer les initiatives/projets ? Par qui et quand ? Quel est l'état d'avancement par rapport à la planification réelle ? Y a-t-il eu un retard dans l'avancement des travaux ? pourquoi ? (se référer aux risques et aux hypothèses) |

2. Remplir les modèles de PAP pour les phases 1 à 5 du NRAF, en fonction de la phase d'établissement de votre partenariat.

Dans le fichier Excel fourni comme modèle, vous trouverez quelques exemples d'objectifs et d'activités. Modifiez le tableau pour y inclure les objectifs et les activités de votre partenariat et complétez le reste des informations dans les différentes colonnes. Consultez les partenaires avant de leur attribuer des responsabilités.

3. Faciliter l'élaboration de l'objectif global du partenariat et des résultats pour les phases 1 à 5 du cadre national de référence pour la recherche et l'innovation (NRAF).

Discutez du PAP avec tous les partenaires. Une réunion ou un atelier constitue probablement un moyen efficace de communiquer le plan et d'obtenir leur approbation.

Au cours de l'atelier, les participants au partenariat sont invités à donner leur avis et à faire des suggestions sur le plan, qui est finalement modifié pour tenir compte des modifications convenues.

4. Révision et adaptation du PAP



Phase 4 : Agir

Outil

Réviser et adapter régulièrement le PAP à toutes les phases afin de l'actualiser en fonction des nouvelles données, des changements de contexte et d'intégrer les nouveaux accords pertinents entre les participants.

Ressources nécessaires

Il s'agit du document de travail par excellence du partenariat. Sa mise en place initiale vous prendra un certain temps - vous devrez peut-être organiser un atelier avec vos principaux partenaires. Après avoir franchi les différentes phases du partenariat, vous devrez veiller à mettre cet outil à jour régulièrement.

Cet outil comprend un modèle en Excel.

Outil 7.4 Phase d'action Actions du PAP

| Phase 4 ACT | | | | | |
|---|-------------|-------------------|------------------|-------------------|----------------|
| Suivi et rapports au niveau des résultats | | | | | |
| Résultat 1 | Indicateurs | Objectifs globaux | Annuel Objectifs | Base de référence | Mesure méthode |
| Sortie 1 description | | | | | |
| Indicateur de la sortie 1 | | | | | |
| Sortie 2 description | | | | | |
| Indicateur Ouptut 2 | | | | | |
| Indicateur de la sortie 2 | | | | | |
| Résultat 2 | | | | | |
| Sortie 1 description | | | | | |
| Indicateur de la sortie 1 | | | | | |
| Sortie 2 description | | | | | |
| Indicateur de la sortie 2 | | | | | |

| Résultat 3 | Indicateurs | Objectifs globaux | Annuel Objectifs | Base de référence | Mesure méthode |
|---------------------------|-------------|-------------------|------------------|-------------------|----------------|
| Sortie 1 description | | | | | |
| Indicateur de la sortie 1 | | | | | |
| Sortie 2 description | | | | | |
| Indicateur Ouptut 2 | | | | | |
| Indicateur de la sortie 2 | | | | | |
| Résultat 4 | | | | | |
| Sortie 1 description | | | | | |
| Indicateur de la sortie 1 | | | | | |
| Sortie 2 description | | | | | |
| Indicateur de la sortie 2 | | | | | |
| Indicateur de la sortie 2 | | | | | |
| Sortie 3 description | | | | | |
| Indicateur de la sortie 3 | | | | | |
| Indicateur de la sortie 3 | | | | | |





Phase 5 : Sortie

Outils

- Outil 24. Session de retour d'information
- Outil 25. Liste des enseignements tirés
- Outil 7. Plan d'action du projet
- Outil 26. Matrice de prise de décision pour la mise à l'échelle
- Outil 18. Élaborer une stratégie de durabilité
- Outil 27. Remise finale



Outil 24 : Session de retour d'information

Résultat attendu : le retour d'information des différents partenaires confirme que les attentes ont été satisfaites et, dans le cas contraire, indique où elles ne l'ont pas été.

Description

Les boucles de retour d'information sont nécessaires lors de la mise en œuvre quotidienne des activités de partenariat et, par exemple, pour les formations ou les événements, des enquêtes de retour d'information devraient être réalisées pour les événements spécifiques. Toutefois, le champ d'application prévu ici est plus large. Une session de retour d'information est destinée à recueillir les réactions des parties prenantes directement impliquées ou bénéficiaires du partenariat sur le processus global et les résultats des interventions du partenariat. À la fin de la session, il doit être clair ce qui a bien fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné, et les recommandations des parties prenantes doivent être recueillies. Les parties prenantes peuvent également fournir des commentaires immédiats sur les interventions.

Pourquoi cette étape ?

Une session de retour d'information est extrêmement bénéfique et unique car elle réunit toutes les parties prenantes, y compris les bénéficiaires, dans le cadre d'une discussion ouverte visant à examiner l'intervention. C'est l'occasion de critiquer le processus de manière constructive et d'obtenir un consensus sur ce qui a fonctionné et ce qui doit être amélioré du point de vue des parties prenantes et des bénéficiaires d'une intervention de partenariat. Il met donc en lumière des considérations importantes pour les projets futurs avec eux ou dans un contexte similaire.

Il s'agit d'une "mini-évaluation" qui ne se différencie d'une évaluation que par la méthodologie et l'approfondissement de la séance de retour d'information.

Liste de tâches suggérées

1. Identifier les participants à la session

Identifier toutes les personnes, en dehors des partenaires, qui ont participé à la mise en œuvre de l'intervention ou des interventions du partenariat et les bénéficiaires directs.

2. Envoyer une invitation

Envoyez une invitation avec l'objectif de la réunion et l'ordre du jour de la journée.

3. Préparer et animer la session

Pour obtenir un retour d'information honnête, faites appel à un modérateur neutre ou organisez la session de manière à permettre des discussions libres et ouvertes.



Dressez la liste des sujets spécifiques pour lesquels un retour d'information est nécessaire. Par exemple, le processus d'identification des problèmes, la passation des marchés

les processus, la supervision des projets, le financement, etc. Remercier les participants pour leurs commentaires.

4. Analyser le retour d'information

Compiler, analyser et intégrer le retour d'information dans l'apprentissage et, par la suite, dans la mise en œuvre des futurs programmes de transposition à plus grande échelle.

5. Témoignages de bénéficiaires

La session est potentiellement une bonne occasion d'identifier des histoires de bénéficiaires qui peuvent être documentées puisque vous obtenez un retour d'information de la part des bénéficiaires sur ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné.

Ressources nécessaires

- Lettre d'invitation
- Programme de la session
- Modérateur de la session
- Papeterie pour les discussions de groupe et les présentations
- Questions pour les groupes de travail
- Rapport d'évaluation

Lettre d'invitation

JJ.MM.AAAA

ABC Development Cooperation Ltd
Naivasha, Kenya

Madame, Monsieur

***RE : Invitation à la session de retour
d'information de la phase 1 de XYZ***

Au nom de l'équipe qui a coordonné le partenariat XYZ, nous souhaitons vous inviter à une session de retour d'information sur les succès et les défis rencontrés lors de la mise en œuvre de la première phase du partenariat à laquelle vous avez participé. Cette session se tiendra **de 8h00 à 15h00 le 31 mars 2021 au Panorama Conference Hall.**

Vos commentaires contribueront à améliorer la mise en œuvre de ces programmes à l'avenir, à l'intérieur et à l'extérieur de notre bassin.

D'autres institutions et groupes ayant bénéficié ou participé à la mise en œuvre du projet seront également présents. Vous trouverez ci-joint le programme de la journée

Votre participation sera très appréciée.

[signé].

Questions clés de la discussion :

1. **Quels ont été les principaux défis rencontrés lors de la mise en œuvre ?**
2. **Qu'est-ce qui a été bien fait ?**
3. **Le projet a-t-il atteint l'objectif/l'impact que vous en attendiez ou non ?**
4. **Quels sont les projets que vous proposez pour l'avenir et comment voulez-vous qu'ils soient réalisés ?**



Programme de la session

PROGRAMME
Session de retour d'information du
partenariat XYZ [Date]
[Lieu]

| TEMPS | ACTIVITÉ | FACILITATEUR |
|--------------------|---|-------------------------------------|
| 0800-0900hrs | Inscription | |
| 0900-0930hrs | Introduction et remarques préliminaires | |
| | Objectif du partenariat | |
| 0950-1015hrs | Briefing sur les objectifs de la réunion Formation des groupes | |
| PAUSE-SANTÉ | | |
| 1045-1120HRS | Discussion de groupe/retour d'information | Tous les membres de la coordination |
| 1120-1245 heures | Présentations de groupes | |
| DÉJEUNER | | |
| 1345-1415 heures | Retour d'information - Formation et développement du SCMP | |
| 1415-1500 heures | La voie à suivre pour les interventions futures | |
| 1500 heures | Départ | |

Questions pour les groupes de travail

Questions pour les groupes de travail De la session de retour d'information [partenariat]

[Date]

[lieu]

| QUESTIONS | | |
|-----------|--|-------------------|
| 1. | Le projet a-t-il résolu votre problème initial ? (Veuillez discuter et expliquer : la situation initiale et la situation après l'achèvement du projet) | (cartes ROSE) |
| 2. | Quelles ont été les principales difficultés rencontrées lors de la réalisation du projet ? | (cartes blanches) |
| 3. | Qu'est-ce qui s'est bien passé lors de la réalisation du projet ? | (cartes vertes) |
| 4. | Recommandations pour la phase suivante ? | (cartes bleues) |
| 5. | Que pourrait-on faire pour améliorer la sécurité de l'eau dans le bassin ? | (cartes jaunes) |



Outil 25 : Liste des enseignements tirés

Résultat attendu : les facteurs qui ont conduit au succès ou à l'échec dans la réalisation des objectifs du partenariat sont documentés et diffusés.

Description

Une liste des enseignements tirés est un produit de communication qui est produit et diffusé avec les partenaires vers la fin du partenariat pour communiquer les facteurs qui ont conduit à des succès ou à des échecs dans la réalisation des objectifs du partenariat. L'équipe et les partenaires clés doivent délibérément prendre du recul et réfléchir à l'ensemble du projet ou du programme à la lumière de l'objectif global, et déterminer quels aspects du projet ont été les plus importants.

ou quels itinéraires ne devraient plus être empruntés. Cette activité a donc lieu après une période significative de mise en œuvre. L'objectif est de documenter ces facteurs au profit d'autres personnes désireuses d'entreprendre un type d'intervention similaire ou de s'en inspirer pour la période de mise en œuvre restante. Ces enseignements peuvent prendre la forme de rapports, de clips vidéo, de présentations PowerPoint, de brochures, etc.

Pourquoi cette étape ?

L'évaluation des approches, des processus et des résultats du partenariat, ainsi que de la satisfaction des parties prenantes, est aussi importante que l'exécution des activités. Les enseignements tirés ne mettent pas seulement en évidence les points forts du partenariat, mais signalent également les faiblesses et les échecs en vue d'un apprentissage et d'une transposition à plus grande échelle. Les parties prenantes et les bénéficiaires ont alors l'occasion de discuter de la manière de renforcer les bonnes pratiques et d'atténuer les difficultés et les échecs. De même, les enseignements tirés peuvent aider d'autres partenariats à déterminer ce qui peut être adopté, renforcé ou évité dans le cadre de leur collaboration.

Liste de tâches suggérées

1. Procéder à un examen des documents

Examiner les sessions de retour d'information, les procès-verbaux des réunions, la mise en œuvre du PAP et d'autres documents relatifs au partenariat.

2. Recueillir les enseignements tirés

Organiser un atelier de réflexion avec les partenaires ou recueillir les enseignements tirés par courrier électronique ou par téléphone. Décider si une évaluation plus approfondie est nécessaire (par exemple en interrogeant les principales parties prenantes).

Si vous décidez de mener des entretiens avec les principales parties prenantes :

- a. Identifier les personnes interrogées
- b. Mener des entretiens pour recueillir leur avis (enregistrement ou notes)

Tenez compte des points suivants :

- Inclusion : Recueillir les points de vue de toutes les sections de la carte des parties prenantes : parties prenantes primaires et secondaires, bénéficiaires et personnes extérieures. Veillez à ce que les points de vue des femmes et des hommes soient pris en compte.
- Pour obtenir des résultats honnêtes, le retour d'information peut être recueilli par une personne neutre.

4. Analyser les résultats :

Compiler, analyser et discuter des résultats avec les partenaires. Le fait de regrouper les enseignements tirés par thème peut favoriser une meilleure compréhension et une meilleure vue d'ensemble.

Le tableau ci-dessous donne un exemple de la manière dont les enseignements tirés pourraient être compilés et regroupés :

| Partenariat | | | | |
|---|---|--|--|--|
| Activité de mise en œuvre (max. 40 mots) | | | | |
| Leçons tirées (pour chaque leçon apprise, environ 50) | 1. Renforcer la résilience et la durabilité | | | |
| | 2. Engager des partenaires multiples | | | |
| | 3. Travailler avec le secteur privé | | | |
| | 4. Renforcer les communautés | | | |
| | 5. Assurer la continuité du financement | | | |
| | 6. Disponibilité des données | | | |
| | 7. Utilisabilité et reproductibilité des approches et des outils développés | | | |
| | 8. Influencer la planification, les politiques et les pratiques de gestion | | | |
| | 9. Autres enseignements | | | |
| Lien vers des documents importants et des outils/sites web développés | | | | |

5. Diffuser les résultats

Décider du type de produit et des canaux de diffusion des enseignements tirés
Diffuser le produit finalisé par des canaux convenus/adaptés



Ressources nécessaires

- Atelier/réflexion avec les partenaires ou courrier électronique/collecte de notes
- Un lieu de discussion (facultatif)
- Les interviews, qui impliquent un travail sur le terrain, des papeteries, un enregistreur audio, etc.
- En fonction du produit convenu, il peut y avoir des frais de conception et d'impression pour les documents publiés.
- Elle doit être effectuée par une personne qualifiée/un expert ayant de l'expérience dans la collecte des enseignements tirés. L'expert peut provenir de l'intérieur ou de l'extérieur du partenariat (personnel du programme/personnel du partenaire/consultant engagé). Pour des questions d'indépendance, il peut être conseillé d'engager un expert indépendant.
consultant indépendant.

Cet outil comprend un modèle au format Excel.

Outil 7 : Plan d'action du projet

Résultat escompté : Un plan des principales étapes/activités permettant au partenariat d'atteindre les résultats souhaités, y compris les ressources nécessaires à leur mise en

Remarque : au cours de cette phase (5), sur la base de l'évaluation de l'impact et des enseignements, décidez si les mesures ou le calendrier doivent être modifiés en réexaminant votre théorie du changement. Cela impliquera alors une révision et une mise à jour du plan d'action du partenariat.

Description

Le plan d'action du partenariat (PAP) est un document de planification qui reflète la planification et la mise en œuvre de tous les projets, interventions et activités entrepris par le partenariat. Initialement, le PAP se concentre sur le but principal du partenariat et sur les objectifs clés pour atteindre ce but. Le PAP comprend également des indicateurs définis par les partenaires sur la manière dont la réalisation des objectifs sera mesurée. Les indicateurs aident les partenaires à fixer des objectifs à moyen et à long terme à atteindre au cours des différentes phases du NRAF. Des jalons basés sur les activités sont définis dans le PAP afin de suivre les progrès accomplis dans la réalisation des indicateurs. Les partenaires sont encouragés à utiliser le PAP comme un outil de budgétisation ainsi que comme un outil de collecte de données pour mesurer sa réalisation et pour attribuer des rôles aux différents partenaires et acteurs au sein du partenariat.

Pourquoi cette étape ?

Le plan d'action du partenariat facilite la mise en œuvre future des activités et crée une compréhension mutuelle des plans de partenariat parmi les participants. Il est important que tous les participants aient une compréhension commune des processus envisagés. Le plan d'action du partenariat est donc essentiel pour que les participants au partenariat puissent suivre la direction qu'ils prennent et se rappeler par écrit pourquoi ils s'engagent dans cette voie. Le but principal du PAP est d'aligner les ressources sur les objectifs.

Liste de tâches suggérées

1. Obtenir une vue d'ensemble de ce qui doit finalement être inclus dans le PAP

Le tableau ci-dessous énumère le contenu qu'un PAP doit inclure dans cette phase. Pour avoir une vue d'ensemble de ce à quoi ressemble un PAP complet, toutes phases confondues, reportez-vous à l'outil 7 de la phase de préparation.



| Phase | Quels sont les éléments à inclure dans le PAP au cours de cette phase ? | Questions clés |
|---------------------------------|--|---|
| Toutes les phases | <ul style="list-style-type: none">Nom du partenariatPartenaires du secteur privé, du secteur public et de la société civile | <ul style="list-style-type: none">Qui sont les principaux partenaires de la formation ?Une première carte des parties prenantes a-t-elle été établie ? |
| Phase d'évaluation et de sortie | <ul style="list-style-type: none">Examen et évaluation des résultatsL'évaluation de l'état du partenariat au stade de la sortie (évaluation externe) utilise le PAP pour guider l'évaluation. | <ul style="list-style-type: none">Les indicateurs ont-ils été atteints et, si ce n'est pas le cas, pourquoi ?Quels sont les indicateurs de réalisation (objectifs) qui sont encore en cours ?Une révision ou une évaluation est-elle nécessaire ?Si une évaluation externe est nécessaire, par qui (termes de référence) |

2. Remplir les modèles de PAP pour les phases 1 à 5 du NRAF, en fonction de la phase d'établissement de votre partenariat.

Dans le fichier Excel fourni comme modèle, vous trouverez quelques exemples d'objectifs et d'activités. Modifiez le tableau pour y inclure les objectifs et les activités de votre partenariat et complétez le reste des informations dans les différentes colonnes. Consultez les partenaires avant d'attribuer des responsabilités aux

3. Faciliter l'élaboration de l'objectif global et des résultats du partenariat pour les phases 1 à 5 du cadre national de référence pour la recherche et l'innovation (NRAF).

Discutez du PAP avec tous les partenaires. Une réunion ou un atelier constitue probablement un moyen efficace de communiquer le plan et d'obtenir leur approbation.

Lors de l'atelier, les participants au partenariat sont invités à donner leur avis et à faire des suggestions sur le plan, qui est finalement modifié pour tenir compte des modifications convenues.

4. Révision et adaptation du PAP

Réviser et adapter régulièrement le PAP à toutes les phases afin de l'actualiser en fonction des nouvelles données, des changements de contexte et d'intégrer les nouveaux accords pertinents entre les participants.

Ressources nécessaires

Il s'agit du document de travail par excellence du partenariat. Sa mise en place initiale vous prendra un certain temps - vous devrez peut-être organiser un atelier avec vos principaux partenaires. Après avoir franchi les différentes phases du partenariat, vous devrez veiller à mettre cet outil à jour régulièrement.

Outil 7.5 Échelle et sortie des actions du PAP

| Phase 5 Échelle et sortie | | | | |
|---------------------------|---|---------|----------|-------------|
| Réalisation des objectifs | | | | |
| Résultats | Réalisation des objectifs des indicateurs | Atteint | En cours | Non atteint |
| Résultat 1 | | | | |
| Sortie 1 | | | | |
| Sortie 2 | | | | |
| Sortie 3 | | | | |
| Sortie 4 | | | | |
| Résultat 2 | | | | |
| Sortie 1 | | | | |
| Sortie 2 | | | | |
| Sortie 3 | | | | |
| Sortie 4 | | | | |
| Résultat 3 | | | | |
| Sortie 1 | | | | |
| Sortie 2 | | | | |
| Sortie 3 | | | | |
| Sortie 4 | | | | |



| Phase 5 Échelle et sortie | | | | |
|---------------------------|---|---------|----------|-------------|
| Réalisation des objectifs | | | | |
| Résultats | Réalisation des objectifs des indicateurs | Atteint | En cours | Non atteint |
| Résultat 4 | | | | |
| Sortie 1 | | | | |
| Sortie 2 | | | | |
| Sortie 3 | | | | |
| Sortie 4 | | | | |

Outil 26 : Matrice de prise de décision pour le passage à l'échelle

Résultat attendu : Décider si et comment élargir le partenariat.

Description

La matrice de décision pour la mise à l'échelle est un outil qui aide à décider si le partenariat a le potentiel d'être mis à l'échelle. Elle devrait également permettre de décider où et comment cette transposition à plus grande échelle pourrait avoir lieu.

Pourquoi cette étape ?

Il est important de déterminer les éléments du partenariat qui ont été couronnés de succès et qui peuvent être étendus à d'autres zones géographiques ou à un plus grand nombre de partenaires. Grâce à cet outil d'aide à la décision, les partenaires peuvent mieux comprendre les facteurs de réussite du partenariat qui peuvent être appliqués ailleurs et avec de nouveaux partenaires. La valeur ajoutée de cet outil est de permettre aux partenaires de faire le point sur les forces du partenariat, d'investir dans les développements futurs et de transmettre à d'autres les leçons clés de la réussite du partenariat.

Liste de tâches suggérées

1. Dresser la liste des activités de partenariat les plus réussies

Recueillir des informations sur les activités les plus réussies du partenariat parmi les partenaires et en dresser la liste. Incluez à la fois les facteurs de réussite et les facteurs limitatifs de ces activités. Quels types de partenaires, de ressources, de communication et de contexte ont été bénéfiques, et lesquels ne l'ont pas été ?

Scénario A : Montée en puissance dans le cadre du partenariat

2. Identifier les priorités pour la prochaine phase du partenariat.

Si vous ne l'avez pas encore fait, décidez avec vos partenaires des domaines sur lesquels le partenariat devrait se concentrer lors de sa prochaine phase.

3. Identifier les contributions potentielles des différentes activités aux priorités du partenariat. Déterminer les activités qui, parmi celles qui ont été couronnées de succès dans le passé, sont les plus en phase avec les nouvelles priorités des partenaires.

2. Scénario B : Extension dans une autre zone géographique

2. Proposer des lieux d'implantation

Concentrez-vous sur les cinq principaux facteurs de réussite et proposez d'autres lieux géographiques ou d'autres partenaires présentant des risques similaires et disposant de domaines potentiels d'extension des réussites passées. Vous pouvez procéder à un brainstorming ou à une session de groupe dans le cadre d'un atelier avec des partenaires et des parties prenantes clés.

3. Identifier les activités qui auraient l'impact le plus important par rapport à l'effort de mise en œuvre le plus faible.

Quelles sont les activités qui ont été couronnées de succès dans le partenariat initial et qui pourraient être transposées dans une autre région ? Tenez compte des différents contextes géographiques, socio-économiques et politiques.

Ressources nécessaires

- Documentation de toutes les phases précédentes
- Documentation de la session de retour d'information
- Liste des enseignements tirés
- Atelier pour les partenaires avec travail de groupe/session de brainstorming (idéalement animé par une partie neutre)

Matrice de prise de décision pour la mise à l'échelle

Complétez le tableau ci-dessous avec les données collectées afin d'éclairer votre décision quant à l'opportunité et à la manière d'étendre le partenariat.

| Les 5 activités de partenariat les plus réussies | |
|--|----------------------|
| 1. | Facteurs de réussite |
| | Facteurs limitants |
| 2. | Facteurs de réussite |
| | Facteurs limitants |
| 3. | Facteurs de réussite |
| | Facteurs limitants |
| 4. | Facteurs de réussite |
| | Facteurs limitants |
| 5. | Facteurs de réussite |
| | Facteurs limitants |



Pour la mise à l'échelle au sein d'un même partenariat : Quelles sont les priorités de la phase suivante ?

Pour une mise à l'échelle au sein du même partenariat : Quelles sont les activités proposées et leurs contributions potentielles aux priorités de la phase suivante ?

Pour la transposition à plus grande échelle au sein du même partenariat : Quelles sont les ressources disponibles ?

Pour la mise à l'échelle dans un autre lieu géographique : Quels sont les lieux où il serait le plus facile d'augmenter la taille de l'entreprise ?

Pour une mise à l'échelle dans un autre lieu : Quelles sont les activités les plus faciles à reproduire ?

Outil 18 : Élaborer une stratégie de développement durable

Résultat attendu : une idée claire de la manière dont le partenariat peut être durable et autosuffisant à long terme ; un plan indiquant quand et comment transmettre ou transformer le partenariat ; et des dispositions en cas de retrait des

Pour plus d'informations, voir : CEO Water Mandate. 2015. Guide pour la gestion de l'intégrité dans les initiatives de gestion de l'eau : Un cadre pour améliorer l'efficacité et la transparence. Oakland, CA : Pacific Institute. <http://ceowatermandate.org/files/integrity.pdf>

Remarque : dans cette phase, sur la base de l'examen de votre théorie du changement (le cas échéant - voir plus loin dans le manuel de l'utilisateur), examinez votre stratégie de durabilité et ajoutez les actions jugées nécessaires.

Description

La stratégie de durabilité est un plan qui précise comment le partenariat sera durable et autosuffisant à long terme, en s'adaptant à l'évolution des conditions, des défis et des partenaires. Si certains risques liés aux ressources naturelles peuvent être traités, d'autres peuvent apparaître. Une fois établi, un partenariat doit rester actif et souple afin de pouvoir s'adapter à l'évolution des conditions et des objectifs des partenaires. Une stratégie de durabilité prévoit également un plan en cas de retrait d'un ou de plusieurs partenaires. La promotion de la durabilité et l'atténuation des risques d'échec du partenariat sont au cœur de cette stratégie. Elle doit être conçue conjointement par les partenaires dès le départ et revue régulièrement au fur et à mesure de l'évolution du partenariat.

Les objectifs des partenaires, et donc les objectifs du partenariat, évoluent en fonction des conditions sur le terrain. Les partenariats peuvent également se transformer en structures plus permanentes ou la responsabilité principale du partenariat peut être confiée à un (des) autre(s) partenaire(s). Dans certains cas, les partenariats peuvent prendre fin en raison de changements dans les priorités des partenaires, de la disponibilité des ressources financières (par exemple, de l'un des principaux contributeurs financiers au partenariat) ou lorsque les objectifs sont atteints et qu'aucun autre objectif commun ne peut être identifié. Toutefois, dans la plupart des cas, la nécessité d'une gestion commune durable des ressources naturelles reste valable. Pour garantir à la fois l'ancrage et l'adaptabilité d'un partenariat, il convient de mettre l'accent sur sa durabilité à long terme dès le début. Une stratégie de durabilité guide les partenaires sur certains aspects afin qu'ils ne s'intéressent pas uniquement aux gains rapides, mais plutôt aux effets à long terme que ce partenariat pourrait avoir. Des conversations et une communication transparentes et ouvertes sont des aspects essentiels à cet égard.



Pourquoi cette étape ?

Les partenariats doivent être capables de s'adapter en permanence au changement. L'adaptation d'un partenariat à de nouvelles conditions ou le retrait d'un partenaire peut générer des risques (par exemple, de réputation, financiers) pour les partenaires et déclencher des tensions. Ces dernières peuvent être atténuées par des procédures négociées au préalable, qui tracent une voie claire vers la résolution des problèmes critiques. Une stratégie de durabilité devrait également aider les partenaires à répondre efficacement à des problèmes graves tels que la mauvaise conduite d'un participant, le retrait inattendu d'un bailleur de fonds important ou l'échec des activités.

L'élaboration conjointe d'une stratégie de durabilité au cours des premières phases permet aux partenaires de définir clairement ce que chacun d'entre eux souhaite que le partenariat réalise et comment ils envisagent le positionnement du partenariat à long terme. Le processus mettra également en évidence les divergences entre les niveaux d'implication et les attentes des participants en ce qui concerne la durabilité d'un partenariat, offrant ainsi une opportunité de favoriser une compréhension commune des contraintes potentielles du partenariat, mais surtout d'améliorer sa conception au départ. Étant donné que les activités menées dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie de durabilité (par exemple, le renforcement des capacités des partenaires locaux, le suivi des projets) nécessitent une planification, une budgétisation et parfois la mobilisation de fonds supplémentaires, il est judicieux d'élaborer cette stratégie une fois que les objectifs généraux, les structures et les processus du partenariat ont été définis et avant qu'ils ne soient mis en œuvre.

Liste de tâches suggérées

1. Identifier les critères de durabilité importants

Organiser une séance de réflexion pour que les partenaires identifient ensemble les critères importants pour rendre le partenariat autosuffisant et durable à long terme. Il s'agit notamment d'améliorer la résilience du partenariat, par exemple en réduisant la dépendance à l'égard d'un financement unilatéral ou en développant les compétences nécessaires pour répartir équitablement les tâches entre les différents partenaires et s'adapter à l'évolution des circonstances, des priorités et des conditions générales.

Dresser une liste de critères importants sur la manière de parvenir à la durabilité du partenariat, en créant différents plans de scénarios, y compris des responsabilités et des tâches potentiellement changeantes qui feront partie de la stratégie de durabilité.

Ces plans doivent inclure des mécanismes (par exemple, des mécanismes de responsabilité, des procédures de résolution des conflits, etc.) qui sont convenus conjointement et formalisés dans le cadre des règles et des accords du partenariat.

2. Concevoir la stratégie de durabilité

Mener une discussion facilitée entre les partenaires afin d'explorer leurs attentes concernant le(s) résultat(s) global(aux) et les résultats de chaque axe de travail et de chaque activité. Ce faisant, les partenaires partagent leurs attentes, clarifient ce qu'ils entendent par succès (du partenariat), comment ils le mesureraient et comment ils pourraient y contribuer (à court terme et à long terme, en fonction des ressources - financières, en nature, etc.) Il est conseillé d'utiliser un système de suivi et d'évaluation adéquat pour clarifier les réalisations tout au long du partenariat.



Les critères à atteindre avant de passer à autre chose (par exemple, le pourcentage d'associations d'usagers de l'eau atteignant un niveau donné de fonctionnalité, le nombre de réunions de partenariat organisées pour discuter d'un sujet, le niveau de santé des sols atteint, etc.

Choisissez des mesures et définissez des critères de référence pour les étapes, afin de célébrer les réussites ou d'ajuster les mesures en cas de non-réalisation. Cela permet également aux partenaires de respecter leurs engagements pour une certaine activité, de prendre de nouveaux engagements ou d'ajuster leur engagement.

Assurer un suivi régulier et opportun des critères de référence et des conditions influençant un partenariat afin de garantir une mise en œuvre réussie de la stratégie de durabilité. Ce suivi peut être intégré au cadre général de suivi et d'évaluation des activités afin d'éviter les doubles emplois. Une liste de contrôle pour une stratégie de durabilité est fournie dans le tableau ci-dessous.

Sélection des activités

- Quelles sont les activités clés du partenariat qui doivent absolument être maintenues ? Manquons-nous de temps ou de ressources pour certaines activités ?
- Avons-nous élaboré des scénarios pour illustrer l'impact potentiel des activités et les raisons pour lesquelles elles sont judicieuses ?
- Toutes les parties prenantes ont-elles été impliquées dans les discussions sur les activités de partenariat afin de s'assurer que les résultats seront bénéfiques aux parties prenantes concernées et à leur communauté ?

Sélection des partenaires

- Avons-nous convenu d'une structure institutionnelle au début du partenariat ? (par exemple, mission, priorités, financement, structure de gouvernance)
- Si oui, ce paysage a-t-il changé au cours du partenariat ?
- Si ce n'est pas le cas, devons-nous évaluer nos partenaires actuels et potentiels ?
- Les activités durables identifiées correspondent-elles à la mission, aux priorités et aux intérêts des partenaires ?
- Avons-nous pris en compte les réalités politiques et y avons-nous répondu ? (par exemple, les priorités du gouvernement)

Financement et ressources

- Disposons-nous d'un mécanisme de financement stable pour le partenariat ? Les financeurs actuels sont-ils prêts à continuer ?
- À qui incombe la responsabilité de rechercher des financements supplémentaires ?
- Avons-nous identifié les financeurs potentiels au niveau local, national ou régional ?
- Avons-nous identifié des organisations/donateurs internationaux susceptibles d'être intéressés par la poursuite du financement du partenariat, si nécessaire ?

Planification

Outil

- Disposons-nous d'un calendrier pour la transmission des différentes activités afin que tout ne se passe pas en même temps ?

Communication

- Quels sont les principaux résultats et messages politiques du partenariat ? Qui doit connaître ces messages essentiels ?
- Disposons-nous d'un plan de communication qui permette de diffuser clairement les messages essentiels dans le bon format et sur les bons canaux (émissions de radio, médias sociaux, vidéos, etc.) pour atteindre non seulement un public ciblé mais aussi un public plus large, créer une prise de conscience et faire adhérer de nouveaux partenaires potentiels ?
- Les questions de genre, de langue et de sensibilité culturelle sont-elles prises en compte ?
- Avons-nous prévu des événements pour la passation des pouvoirs ?

Genre et inclusion

- Avons-nous procédé à une évaluation des besoins en matière d'égalité des sexes et d'inclusion ? Si ce n'est pas le cas, quand le ferons-nous ?
- Comment les réalités et les préoccupations liées au genre (par exemple, les rôles de la communauté et de la prise de décision) doivent-elles être prises en compte dans notre stratégie de durabilité, depuis la communication et la transmission des biens, des informations et des ressources jusqu'au développement des capacités ?

Enseignements tirés

- Avons-nous attribué des responsabilités et des ressources pour recueillir les enseignements tirés ?
- Quelles sont les réussites du partenariat et quels ont été et pourraient encore être les défis qu'il est important de relever pour que d'autres partenariats et d'autres initiatives similaires puissent en tirer des enseignements à l'avenir ?
- Quels sont les enseignements qui nous aideront à formuler la stratégie de durabilité ?
- Avons-nous soumis nos enseignements à un groupe plus large de partenaires/participants au partenariat pour obtenir un retour d'information et un examen par les pairs ?

Rôles et responsabilités

- Quelle institution sera responsable de quelle activité ?
- Au sein de l'institution, qui/quel poste sera responsable et de quoi ?
- Avons-nous pris en compte toutes les parties prenantes dans la mise en place de nos activités (par exemple, le gouvernement, les autorités civiles, les services municipaux, la communauté locale, les partenaires de l'ONU, les médias, le secteur privé et d'autres partenaires) ?
- Avons-nous pris en compte la promotion de l'égalité des sexes et de l'inclusion dans notre répartition des rôles et des responsabilités ?

Développement des capacités

- Comment pérenniser les capacités humaines déjà mises en place (par le biais de formations, par exemple) ?
- Avons-nous identifié les écarts entre les capacités humaines actuelles et ce qui est nécessaire pour mener à bien les activités convenues ?
- Comment les lacunes en matière de capacités seront-elles comblées ? Disposons-nous d'un plan de formation ? De quelle autre manière les lacunes seront-elles comblées ? Quelles sont les capacités humaines dont disposent les partenaires et qui peuvent être enseignées à d'autres ?
- Les parties prenantes ont-elles besoin d'aide pour rédiger des propositions ou d'autres compétences pour la promotion et la collecte de fonds pour le partenariat ?

Transfert de connaissances

- Avons-nous encouragé les partenaires concernés à formuler clairement le type de capacités, d'informations et de connaissances qu'ils souhaitent et dont ils ont besoin pour s'engager activement dans le partenariat ?
- Avons-nous identifié les écarts entre les capacités, les connaissances et les informations existantes et nécessaires ?
- Comment allons-nous combler ces lacunes ?
- Qu'advient-il des données et des bases de données (potentiellement) générées ? À qui les transmettrons-nous ? Qui, parmi les partenaires actuels, les conservera et comment ? À qui appartiennent-elles ?

Évaluation et gestion des risques

- Avons-nous préparé une évaluation des risques liés à l'évolution des conditions du partenariat et élaboré un plan de gestion des risques pour y faire face ?
- Avons-nous préparé une évaluation des risques pour la stratégie de durabilité elle-même et un plan de gestion des risques ?
- Avons-nous intégré les aspects liés à la gestion des risques dans notre planification financière ?
- Avons-nous/devrions-nous élaborer une stratégie de sortie (au cas où il apparaîtrait clairement que le partenariat ne se poursuivra pas en raison des changements de circonstances susmentionnés) ?

Gestion des actifs

- Quels sont les actifs à conserver par qui ?
- Comment et quand allons-nous transférer les biens communs ?

Suivi et responsabilité

- Des indicateurs clairs ont-ils été définis pour mesurer le succès de la mise en œuvre et l'impact des activités ?
- Quelles sont les informations collectées, comment vérifie-t-on la réalisation des indicateurs et qui va mesurer ces résultats à long terme, une fois que la fonction de secrétariat d'un partenariat sera confiée à un autre partenaire ?
- Qui est responsable du contrôle et à qui rend-il compte ?
- Des réunions ou des activités de suivi sont-elles régulièrement organisées pour contrôler la mise en œuvre de ces activités ?
- Le secrétariat intérimaire doit-il continuer à s'impliquer et à contrôler les activités après le transfert ? Si oui, comment ?

Procédures administratives

- Savons-nous ce qui est nécessaire pour la clôture administrative et le transfert (des RH, des actifs, des comptes, des rapports, etc.)
- Avons-nous prévu un audit ? De quel type (gestion, finances, conformité, etc.) ?
- Qui va effectuer l'audit ? Quelle est la portée de l'audit et quel est le moment opportun pour le réaliser ?



Avant que le facilitateur initial ne passe le relais aux partenaires, clarifiez les points en suspens. Après avoir répondu aux questions du tableau, il convient d'élaborer un plan d'action comprenant toutes les activités nécessaires pour assurer la durabilité. Voir le modèle ci-dessous avec des exemples d'activités.

| Activité de sortie | Par Quand ? | Par Qui ? | Comment le contrôle s'effectue-t-il ? Quels sont les indicateurs ou les critères de référence utilisés ? | Qui assurera le suivi et quand ? | Coût du budget |
|---|----------------|--------------|--|---|----------------------|
| <i>Former un groupe qui prend sur le partenariat actuel tâches du secrétariat</i> | | | | | |
| <i>Création du transfert stratégie</i> | | | | | |
| <i>Réunions avec le personnel, les partenaires et les autres parties prenantes concernées</i> | | | | | |
| <i>Présentation de la stratégie de durabilité aux parties prenantes détenteurs</i> | | | | | |
| <i>Budget nécessaire</i> | | | | | |
| <i>planification</i> | | | | | |
| <i>Transfert du contrôle tâches</i> | | | | | |
| <i>Etc.</i> | | | | | |

3. Aller de l'avant

Les critères de sortie sont des moteurs qui incitent les participants à prendre des décisions critiques affectant le cours du partenariat ou la relation avec les partenaires sélectionnés.

Le tableau présente des scénarios courants de défis pour un partenariat et des activités à entreprendre pour relever ces défis. Pour le tableau complet, voir l'outil 18 : Stratégie de durabilité dans la phase 3 : S'engager.

| CONDUCTEUR | ACTION DES PARTICIPANTS | CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES DE LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE |
|---|---|---|
| 1. Réduction ou retrait des ressources | Redéfinir les activités, les structures et les processus du partenariat | Accroître l'autonomie (par exemple, denouveaux partenaires apportant des ressources différentes) ou confier des activités à des institutions locales. |
| 2. Réalisation des buts et objectifs | Discuter de nouveaux objectifs adaptés aux conditions actuelles | Publier les expériences réussies, internaliser et partager les enseignements. Concevoir une marche à suivre pour poursuivre la collaboration sur de nouveaux objectifs. |
| 3. Poursuite des projets | Continuation | Poursuivre et ajuster (par exemple, recruter de nouveaux partenaires si le partenaire responsable |



| | | |
|--------------------------------------|-----------|--|
| au-delà du calendrier initial | | d'une activité se retire). |
| | Transfert | Transférer les activités à une autre institution ou créer un nouveau mécanisme pour mener à bien les activités (transition ou transformation). |

Ressources nécessaires

Il n'est pas possible de fixer un calendrier précis. L'élaboration d'une stratégie de durabilité est une tâche qui doit être continuellement ajustée pendant que le partenariat progresse et est formalisé. Il faut plusieurs mois (environ 3) pour élaborer un document auquel chaque partenaire peut se référer. Toutefois, les discussions doivent se poursuivre par la suite.

Modèle 18 : Élaborer une stratégie de durabilité

Indiquez dans le tableau ci-dessous les informations clés de votre stratégie sur la base des questions directrices ci-dessus. Le cas le plus fréquent de transfert d'activités et de réflexion sur la voie à suivre pour le partenariat est le transfert (progressif) d'un facilitateur initial neutre aux partenaires.

| |
|------------------------------------|
| Sélection des activités |
| |
| Sélection des partenaires |
| |
| Financement et ressources |
| |
| Planification |
| |
| Communication |
| |
| Genre et inclusion |
| |
| Enseignements tirés |
| |
| Rôles et responsabilités |
| |
| Développement des capacités |



Outil 27. Remise finale

Résultat attendu : les responsabilités de gestion/coordination sont officiellement transférées aux personnes appropriées/sélectionnées au sein du partenariat.

Description

Le transfert final est le transfert officiel et effectif des responsabilités de gestion aux personnes compétentes au sein du partenariat, y compris la documentation, l'équipement, les outils et les modèles pour le partenariat géré de manière durable par le nouveau coordinateur.

Pourquoi cette étape ?

Si le partenariat a le potentiel d'être élargi, il est nécessaire d'identifier qui prendra en charge la gestion/coordination du partenariat. La bonne personne doit être identifiée pour la coordination. En l'absence d'un processus de transfert clair et d'outils adéquats, il sera difficile pour le nouveau coordinateur de prendre le relais de manière efficace.

Toutefois, le transfert final est également un processus qui nécessite un renforcement préalable des capacités ou une autre forme de préparation des partenaires qui prennent le relais. L'intention de transférer les rôles doit donc être communiquée et planifiée dès le début du partenariat, et les fonctions doivent être transférées progressivement au fil du temps. Cela va de pair avec la stratégie de durabilité. Le transfert final peut prendre la forme d'une brève séance officielle avec les partenaires clés, afin de faire le point et de conclure des accords sur les activités de transfert.

Veillez à ce que le processus de transfert soit le moins perturbant possible pour la continuité du partenariat. Veillez à combler à l'avance toute lacune éventuelle en matière de capacité.

Doses suggérées

1. Communiquer l'intention de se retirer prématurément

Informez les partenaires de votre plan de sortie du partenariat dès que vous en êtes certain. Cela vaut en particulier pour le facilitateur neutre.

2. Définir le profil de la nouvelle direction

Définir le profil nécessaire pour prendre en charge la coordination/gestion du partenariat.

3. Identifier un bon candidat pour le poste

Identifier, parmi les partenaires et les principales parties prenantes, les personnes qui correspondent au profil recherché et qui sont prêtes à prendre la relève.

Notez que le rôle de coordination/gestion peut être confié à une personne, à un groupe de personnes ou à une organisation. Il n'est pas nécessaire que toutes les tâches de coordination et de gestion soient confiées à une seule entité ; elles peuvent également être réparties.

4. Déterminer les besoins en formation

Déterminer conjointement (avec le partenaire) s'il y a des besoins de formation à satisfaire pour qu'ils puissent assumer leurs nouvelles fonctions dans le partenariat.

5. Rassembler la documentation requise

Compiler les documents et les outils nécessaires au processus de transfert.

Ressources nécessaires

- Document officiel/lettre de transfert - ce document doit être préparé conformément aux procédures de gestion des actifs de votre organisation.
- Liste de contrôle des documents et outils à remettre



Liste de contrôle pour la remise finale

| | |
|---|--|
| Equipement | |
| Quel matériel dois-je remettre au(x) partenaire(s) qui prend(preennent) le relais ? | |
| Documentation | |
| Y a-t-il des documents, des modèles, des publications, des droits d'auteur, des photos, des vidéos, etc. qui doivent être remis ? | |
| Quels sont les documents, modèles, publications, droits d'auteur, photos, vidéos dont j'ai besoin pour préparer la transmission ? | |
| Besoins en formation | |
| Y a-t-il des besoins de formation à satisfaire chez le(s) partenaire(s) qui reprend(preennent) le flambeau ? | |
| Introduction et liens avec les réseaux | |
| Quels sont les réseaux dont je dispose et qui seraient utiles pour relier le(s) partenaire(s) qui prend(preennent) le relais ? | |
| Autres mesures | |
| Quelles sont les autres mesures demandées par le(s) partenaire(s) repreneur(s) ? | |

VII. Glossaire

| Conditions et | Définition / Explication | Source |
|--|--|----------------------------|
| Entité concernée / Parties prenantes (groupes) | Les groupes de parties prenantes comprennent les utilisateurs des ressources, les pollueurs et les régulateurs. Ces groupes d'utilisateurs ont un effet substantiel sur la qualité et la quantité des ressources dans la zone considérée. Pour évaluer les risques, il faut tenir compte de la demande et de l'impact de ces groupes. La plupart des approches font la distinction entre les entreprises, la société civile et les institutions publiques/gouvernementales comme étant les trois principaux groupes de parties prenantes. Certaines approches incluent l'environnement ou les écosystèmes comme quatrième groupe de parties prenantes, car l'environnement a également une certaine demande (comme l'eau) et peut avoir des impacts positifs et négatifs sur la quantité et la qualité de l'eau. | Adelphi |
| Cas d'entreprise | L'analyse de rentabilité vise à expliquer la faisabilité financière du partenariat de gestion, en ordonnant et en analysant tous les coûts et revenus du projet. | WIN & NatuReS |
| Action collective | Action conjointe visant à atteindre un objectif commun. Par exemple, les partenariats de gestion des ressources naturelles permettent à différents groupes de personnes de travailler ensemble pour comprendre et atténuer les menaces qui pèsent sur leurs ressources naturelles communes. | WIN & NatuReS |
| Dommmages | Dommmage (ou impact partiel) causé par un événement ou une condition préjudiciable particulier à une partie prenante (groupe) ou à un actif particulier. | Adelphi |
| Conducteurs / Causes | La source sous-jacente d'une menace. Il est important de comprendre tous les facteurs/causes spécifiques de chaque menace afin d'élaborer des mesures d'atténuation des risques. | Modifié à partir d'Adelphi |
| Échelle géographique Le risque L'évaluation | L'échelle géographique fait référence à la zone à laquelle la méthodologie est appliquée, telle qu'une municipalité locale, une communauté, un quartier, un bassin versant ou un écosystème. L'échelle géographique peut être aussi vaste qu'un niveau régional, national ou international, ou aussi petite qu'une zone entourant une entreprise et ses communautés voisines. | Adelphi |
| Impact | L'impact désigne l'ensemble des dommages causés par un événement ou une situation préjudiciable à toutes les parties prenantes (groupes) ou à tous les actifs. | Adelphi |
| Probabilité | Estimation probable de l'occurrence d'un événement unique ou d'un résultat, par exemple un paramètre climatique, une tendance observée ou un changement projeté se situant dans une fourchette donnée. La probabilité peut être basée sur des analyses statistiques ou de modélisation, sur l'obtention d'avis d'experts ou sur d'autres analyses quantitatives. | GIEC 2012 |
| Analyse de marché | Il s'agit d'identifier toutes les entreprises concernées qui dépendent ou influencent la ressource en question (l'eau, une culture spécifique), bois, etc.) | NatuReS & GagneZ |

| | | |
|--|--|-------------------|
| Naturel Ressources | Matériaux présents dans la nature, qui ont une valeur intrinsèque basée sur leur utilisation pour soutenir les moyens de subsistance des individus, la vie de la communauté et les activités économiques. | NatuReS |
| Catégories de risques liés aux ressources naturelles | Les risques les plus importants pour le secteur des entreprises sont les risques physiques, les risques financiers, les risques de réputation et les risques réglementaires. Le secteur public et la société civile sont confrontés à un éventail de risques encore plus large : risques sanitaires, risques liés aux moyens de subsistance, risques liés à la qualité et à la quantité des ressources, risques économiques, etc. | Adapté de Adelphi |
| Naturel ressources risques | <p>Éléments qui mettent en péril le maintien des moyens de subsistance des individus, la vie de la communauté ou les activités économiques. Les risques liés aux ressources naturelles sont causés par les menaces qui pèsent sur les ressources naturelles.</p> <p>Les groupes d'acteurs d'un bassin ou d'une localité commune peuvent être confrontés aux mêmes risques liés aux ressources naturelles, mais avec des conséquences différentes. Par exemple, une rivière polluée par des eaux usées peut réduire la qualité de la santé des habitants des communautés environnantes, ainsi que la qualité de l'eau dont les usines locales ont besoin pour produire des biens.</p> | NatuReS |
| Sécurité des ressources naturelles | L'état de ressources naturelles relativement adéquates pour assurer, pendant une période de temps désignée et prévisible, les moyens de subsistance des individus, la vie de la communauté et/ou les activités économiques. | |
| Gestion des ressources naturelles | Un concept dans lequel tous les utilisateurs de ressources naturelles assument la responsabilité de leur impact sur les ressources partagées et travaillent ensemble pour garantir que ces ressources sont gérées de manière durable. Ce concept de <i>stewardship</i> repose sur l'idée que ces défis liés aux ressources ne peuvent être relevés par des organisations individuelles, mais doivent être abordés dans le cadre d'une action concertée et collaborative. | NatuReS |
| Initiatives ou partenariats en matière de gestion des ressources naturelles | Les initiatives ou partenariats de gestion des ressources naturelles sont des engagements coordonnés entre les parties intéressées pour relever des défis communs spécifiques en matière de ressources naturelles ; ils impliquent généralement une action collective structurée, une prise de décision conjointe et une mise en œuvre conjointe. | WIN & NatuReS |
| Menace sur les ressources naturelles | <p>Tout élément susceptible de détruire ou d'épuiser les ressources naturelles. Les menaces qui pèsent sur les ressources naturelles sont telles qu'elles peuvent entraîner des risques pour la croissance future des entreprises, des communautés et des gouvernements.</p> <p>Par exemple, la dégradation des zones humides et des surfaces imperméabilisées constitue une menace pour les ressources naturelles. Elles peuvent entraîner des risques d'inondation qui, à leur tour, peuvent affecter les entreprises en détruisant des biens, et les communautés en diminuant la qualité de vie.</p> | NatuReS |

| | | |
|---|---|---|
| Risque L'évaluation | Pour l'évaluation des risques, les menaces et les impacts doivent être identifiés pour tous les éléments définis dans le champ d'application. On peut toujours commencer par s'interroger sur les activités qui dépendent d'une quantité et d'une qualité d'eau suffisantes. Pour évaluer les risques, il peut être utile de développer des chaînes d'impact allant de l'impact à la cause. Il est important de garder à l'esprit que les menaces provenant de l'intérieur et de l'extérieur du système étudié doivent être prises en compte, de même que les impacts qui en résultent. | Adelphi |
| Risque Identification | Les risques liés à l'eau peuvent être identifiés en analysant la chaîne des menaces et des impacts pour chaque partie prenante. Les risques pertinents dépendent fortement des groupes de parties prenantes impliqués dans l'évaluation ainsi que des conditions socio-économiques et naturelles qui sont au centre de l'attention. La catégorisation des risques peut être le point de départ de l'identification des menaces et des impacts. | Adelphi |
| Évaluation du risque | L'évaluation du risque se fait en multipliant la probabilité par le niveau de dommage attendu à l'aide d'une matrice. Il existe différentes matrices d'évaluation des risques (par exemple 3x3 ou 5x5). Veuillez vous référer à la feuille 2a, Cotation des risques. | Modifié à partir d'Adelphi |
| Risque partagé | Le risque partagé fait référence aux impacts ou aux dommages résultant d'une menace ou d'une situation qui affectent différents groupes de parties prenantes. | Adelphi |
| Stewardship | Situation dans laquelle une ou plusieurs personnes se voient confier la garde d'un objet commun. | NatuReS |
| Menace | Une menace est tout ce qui peut exploiter une vulnérabilité, intentionnellement ou accidentellement, et obtenir, endommager ou détruire un bien. | https://www.threatanalysis.com/2010/05/03/threat-vulnerability-risk-commonly-mixed-up-terms/ . |
| Calendrier de l'évaluation des risques | Le temps est important à différents égards pour l'évaluation des risques. Tout d'abord, il convient de définir la période au cours de laquelle les effets du risque sont examinés. Cependant, le critère du délai comprend la période de projection du risque et, par conséquent, le délai des flux de bénéfices. se produire. La définition du calendrier est particulièrement importante pour l'évaluation économique. Les périodes possibles pour lesquelles l'évaluation peut être menée sont le court terme (< 5 ans), le moyen terme (5-20 ans) ou le long terme (> 20 ans). | Adelphi |
| Incertitude | Expression du degré d'inconnaissance d'une valeur ou d'une relation. L'incertitude peut résulter d'un manque d'information ou d'un désaccord sur ce qui est connu ou même connaissable. L'incertitude peut provenir de nombreuses sources, telles que des erreurs quantifiables dans les données, des concepts ou une terminologie définis de manière ambiguë, ou des projections incertaines du comportement humain. L'incertitude peut donc être représentée par des mesures quantitatives, par exemple une fourchette de valeurs calculées par divers modèles, ou par des déclarations qualitatives, par exemple le jugement d'une équipe d'experts. | GIEC 2012 |

| | | |
|---------------------------|---|----------------------------|
| Vulnérabilité | La vulnérabilité détermine le degré de dommage qu'une menace ou une situation peut causer à une partie prenante (groupe) ou à un bien particulier. La vulnérabilité peut varier d'une localité à l'autre ; par exemple, une inondation dans des conditions similaires dans deux bassins versants peut entraîner des dommages différents en raison de la diversité des capacités institutionnelles à faire face à un tel événement. La vulnérabilité implique l'exposition à une menace et comprend des aspects liés à la capacité d'adaptation. | Modifié à partir d'Adelphi |
| Risque lié à l'eau | Risques liés à l'eau, causés par l'eau ou influencés par l'eau. Tous les acteurs d'un bassin versant sont confrontés à des risques spécifiques liés à leur rôle, leur fonction et leurs caractéristiques générales. Dans le même temps, ils sont confrontés à des risques communs et partagés. | Adelphi |

VIII. Références

- Asumudi-Sarkodie, S., Rufangura, P., Jayaweera, M., & P.C, &. O. (2015). Analyse de la situation des inondations et de la sécheresse au Rwanda. *International Journal of Scientific and Engineering Researg* 6(8), 960.
- Caroll, B., Balogh, R., Morbey, H. et Araoz, G. (2010). Health and social impacts of a flood disaster : responding to needs and implications for practice. *Disasters* 34(4), 1045-1063.
- Douglas, I., K., A., M., M., Mcdoneel, Y., L., M., & Campbell, J. (2008). Unjust waters : climate change, flooding and the urban poor in Africa (Eaux injustes : changement climatique, inondations et pauvreté urbaine en Afrique). *Environment and Urbanization*, 20(1), 187-205.
- Nyakaana, J., Sengendo, H. et Lwasa, S. (2007). Population, urban development and the environment in Uganda : the case of Kamapala city and its environment. *Faculté des arts, Université de Mkerere, Kampala*.
- Rammel, C., Stagl, S. et Wilfing, H. (2007). Managing complex adaptive systems_A co-evolutionary perspective on natural resource management. 9-21.
- Romanowski, N. (2009). Planter des zones humides et des barrages : A practical guide to wetland design, construction and propagation. *Landlinks Press*.
- T.Hanson, K., D'Alessandro, C., & Francis, O. (2014). *Gestion des ressources naturelles de l'Afrique*. Springer.
- ONU Environnement. (2019). *Perspectives de l'environnement mondial 6 (GEO-6) : Planète saine, peuples sains*. Nairobi, Kenya : University Printing House, Cambridge, Royaume-Uni.

**Programme de gestion des
ressources naturelles**
Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
c/o Deutsche Gesellschaft für
internationale Zusammenarbeit
(GIZ) GmbH
65760 Eschborn
Allemagne

Contact
Programme de gestion des ressources
naturelles
E NaturalResourcesStewardship@giz.de
I <https://nature-stewardship.org/>
T twitter.com/NatuReS_global

**WIN e.V. -
Association du réseau d'intégrité de
l'eau**
Alt Moabit 91b
10559 Berlin
Allemagne
www.waterintegritynetwork.net