



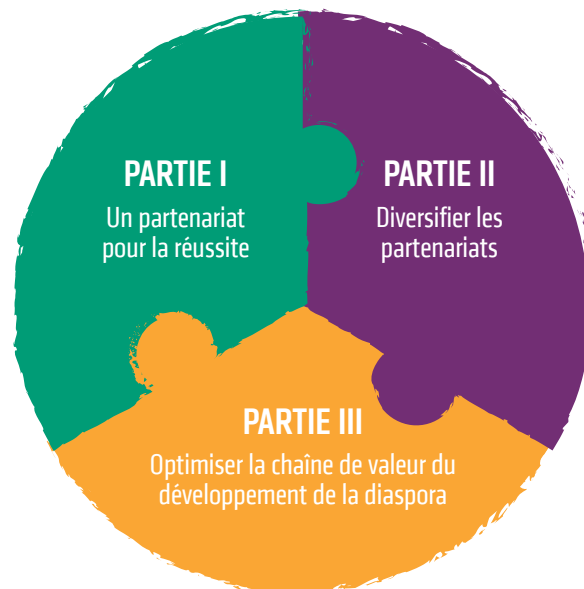
FONDAMENTAUX DES PARTENARIATS AVEC LA DIASPORA

Les partenariats dans l'écosystème autour de l'action de la diaspora pour le développement

Pourquoi une série sur les fondamentaux des partenariats avec la diaspora ?

Les partenariats sont au cœur de l'EUDiF. Ils sont la pierre angulaire d'un engagement réussi de la diaspora en faveur du développement et l'épine dorsale de notre travail - de la recherche au dialogue, en passant par le soutien technique. Les partenariats sont si importants qu'ils ont même leur propre Objectif de Développement Durable (ODD), à savoir l'**ODD 17** ! - il est donc essentiel d'en maîtriser les fondements.

Sur la base de quatre années de mise en œuvre, l'EUDiF a consolidé ses connaissances sur la manière de construire des partenariats qui fonctionnent dans une série en trois parties dans laquelle nous partageons comment maîtriser les partenariats intersectoriels dans l'écosystème du développement de la diaspora. Dans cette série, nous nous inspirons de nos recherches et de notre expérience pratique pour explorer trois aspects fondamentaux des partenariats de manière concise, afin de vous guider quelle que soit l'étape du parcours de partenariat dans laquelle vous vous trouvez :



Bienvenue sur «**Fondamentaux des partenariats avec la diaspora**», une série essentielle de l'EUDiF sur les partenariats dans l'écosystème du développement de la diaspora, en prévision du troisième Future Forum.¹

¹ Cette série sur les fondamentaux des partenariats avec la diaspora s'appuie sur le guide des partenariats avec les PME créé par l'EUDiF et ses partenaires pour l'un des ateliers pratiques que nous avons organisés lors du Future Forum 2022.

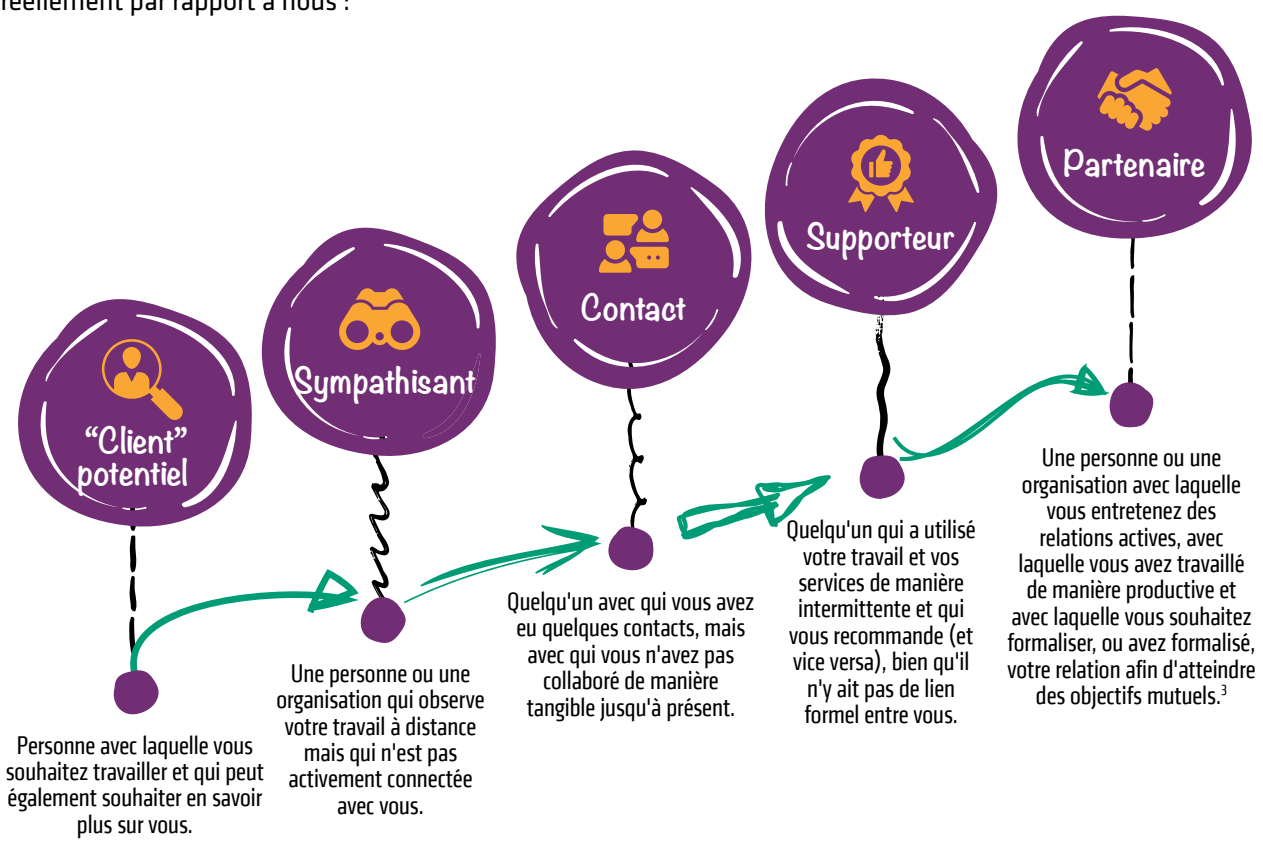
PARTIE I

S'associer pour la réussir

● Quand un partenariat est-il un partenariat ?

Un partenariat peut être défini comme «deux organisations ou plus qui agissent ensemble en apportant leurs diverses ressources pour poursuivre une vision commune avec des buts et des objectifs clairement définis. L'objectif du partenariat doit être de produire plus que la somme des parties individuelles».²

Cette définition est excellente sur le papier, mais comment fonctionne-t-elle dans la réalité ? Comment savoir quelles interactions sont considérées comme des partenariats et lesquelles ne le sont pas ? Chaque jour, nous interagissons avec un grand nombre de personnes, d'organisations et d'entités, et en fonction de la fréquence de nos échanges et du degré d'imbrication de nos activités, nous pouvons commencer à voir ce qu'ils sont réellement par rapport à nous :



Un partenariat est l'aboutissement de relations en un accord formalisé, qui peut être établi par un document juridique, un accord verbal ou tout autre moyen de confirmer votre lien. Cette liste est un moyen utile de réfléchir à vos relations et de voir si elles sont considérées comme des partenariats ou si elles pourraient être des partenariats en devenir - du moins pour l'instant !

2 Modifié à partir de la définition du partenariat du Ashridge Centre for Business and Society.
3 Adapté de Boolkah P. (2023), *The Ladder of Loyalty*, <https://boolkah.com/ladder-of-loyalty/>.

● Pourquoi les partenariats sont-ils nécessaires ?

🗨️ Une décision de partenariat est prise lorsqu'il y a une attente sérieuse que des résultats significatifs seront atteints plus efficacement ensemble qu'ils n'auraient pu l'être par d'autres solutions ou méthodes de travail monosectorielles.⁴ 🗨️

Les partenariats sont un mécanisme de collaboration qui permet de mener à bien des projets concrets. Pour aider à mieux comprendre le concept, il peut être utile de considérer le projet lui-même comme le «quoi» et le partenariat comme le «comment».

Un partenariat ne devrait jamais être une fin en soi ; un partenariat réussi peut renforcer l'efficacité, la durabilité et l'impact pour traiter les questions sociétales, économiques et communautaires. Le succès réside dans la conception et la mise en œuvre d'initiatives conjointes qui exploitent les ressources de chaque partenaire au profit de la société.

● Comment savoir si je m'engage dans le bon partenariat ?

Pour que les partenariats soient couronnés de succès, vous devez tenir compte de plusieurs critères lors de l'identification d'un partenaire potentiel. Demandez-vous si votre partenaire potentiel a les mêmes aspirations et inspirations que vous et s'il a ce qu'il faut pour transformer cette vision commune en réalité. Posez-vous quelques questions simples sur vos dénominateurs communs et vos objectifs :

Le temps de la réflexion !

Dans votre organisation, avez-vous des critères de partenariat spécifiques ? Savez-vous quels atouts vous recherchez pour lancer votre prochaine initiative ?

Avez-vous dressé la liste de vos atouts afin de pouvoir montrer à vos partenaires potentiels le rôle que vous pourriez jouer ? L'EUDiF dispose d'un audit de compétences qui pourrait vous être utile - demandez plus d'informations à l'équipe.

Ont-ils des atouts (aptitudes, compétences, réseaux, ressources, etc.) qui complètent ceux de mon organisation et d'autres partenaires potentiels ?

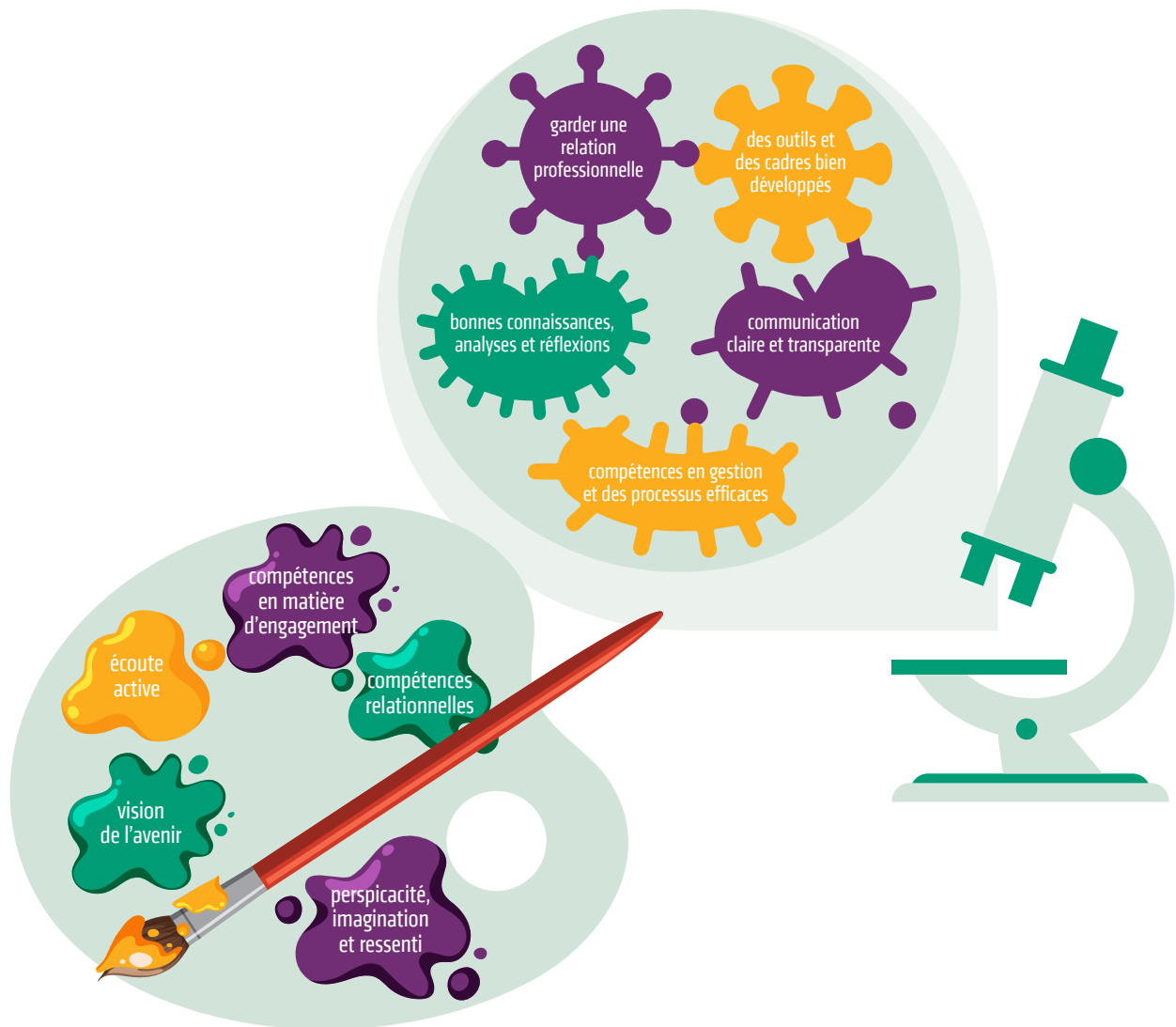
Sont-ils engagés dans la cause que j'ai choisie ?

Sont-ils actifs dans les pays pour lesquels je sollicite leur participation ?



4 The Partnering Initiative (2009), *Moving On : Effective Management for Partnership Transitions, Transformations and Exits*, <https://thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2014/08/MovingOnToolbook.pdf>.

● Le partenariat est un art et une science



● Approcher le partenaire idéal

Si vous pensez avoir repéré l'organisation ou les organisations partenaires appropriées, prenez le temps d'apprendre à vous connaître. Soyez curieux, ne soyez pas timide, posez beaucoup de questions et vérifiez vos hypothèses sur l'autre ! Partagez les histoires de vos organisations et explorez les histoires et les cultures communes.

Bien qu'un partenariat nécessite en fin de compte un objectif commun, il est important de se rappeler que votre partenaire peut avoir des besoins et des attentes tout à fait différents des vôtres. Vous pouvez être issus de cultures et/ou de secteurs différents, ce qui se traduit par des valeurs, des points de vue, des approches et des méthodes de travail différents. Cependant, n'oubliez pas qu'en fin de compte, chaque partenaire - aussi différent soit-il de votre organisation - peut apporter une contribution précieuse. Qu'il s'agisse de connaissances en matière de développement, d'expérience de projet, d'un réseau de contacts pertinents, d'un financement de projet ou d'un savoir-faire en matière de développement commercial, tous ces éléments ont de la valeur, de la pertinence et de l'importance pour assurer la réussite et l'impact d'un projet.

Il est important de veiller à ce qu'il y ait un bon contact du début à la fin. Dans la pratique, cela signifie que les principes de gestion du partenariat doivent être solides et répondre aux critères suivants :



Une représentation appropriée : Chaque partenaire participe régulièrement et possède les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires pour activement prendre part aux discussions et apporter sa contribution, en s'appuyant sur les résultats qu'il a obtenus.



Des rôles clairement définis : La répartition des tâches dans votre partenariat est basée sur l'utilisation optimale des compétences, des perspectives et des ressources uniques de chaque partenaire.



Des ressources suffisantes : Vous disposez tous deux de ressources humaines, des fonds et de l'équipement nécessaires pour mettre en œuvre le travail dont vous avez convenu.



L'équité entre les partenaires : Il existe un bon équilibre des pouvoirs dans un partenariat et un sentiment de respect mutuel, malgré des différences possibles de ressources et/ou d'influence de chaque partenaire.



Un processus décisionnel sain : Le partenariat dispose d'un processus décisionnel transparent et inclusif, où toutes les voix sont entendues avant que les décisions ne soient prises.



Des processus opérationnels efficaces et une communication ouverte : Vous avez tous deux une compréhension claire et mutuelle des résultats, des responsabilités et des délais, et vous et vos partenaires communiquez régulièrement et ouvertement pour les revoir afin de les optimiser.

Maintenant que vous avez posé les bases d'un partenariat réussi, connaissez-vous les différents types de partenaires que vous pouvez rencontrer ? Ne manquez pas la deuxième partie, consacrée à la **diversification des partenariats**.

➔ PARTIE II

Diversifier les partenariats

● Pourquoi se diversifier ?

La grande valeur d'un partenariat multipartite réside dans le fait que vos partenaires peuvent apporter une expérience, des compétences, des valeurs, des priorités, des ressources et des modes de fonctionnement que votre organisation ne possède pas nécessairement. Grâce à un partenariat habile et fructueux, tous ces atouts supplémentaires peuvent être réunis pour atteindre une vision et un objectif communs.

Un partenariat bénéficie de la diversité des perspectives, des compétences et des contributions. C'est précisément le «mélange» de partenariats qui contient le potentiel d'innovation, et c'est ici que la perspective de la diaspora peut s'avérer particulièrement précieuse dans les scénarios où la diaspora n'a jamais été considérée comme un partenaire.

«C'était la première fois que Berytech participait à un projet avec la diaspora. Ce projet s'est avéré très bénéfique et a conduit à la création de la nouvelle association «Cedars Tech». Le projet EUDiF a posé les bases d'une relation à long terme avec la diaspora basée en France, qui sera étendue, à l'avenir, à d'autres pays.

- Fadi Khoneisser

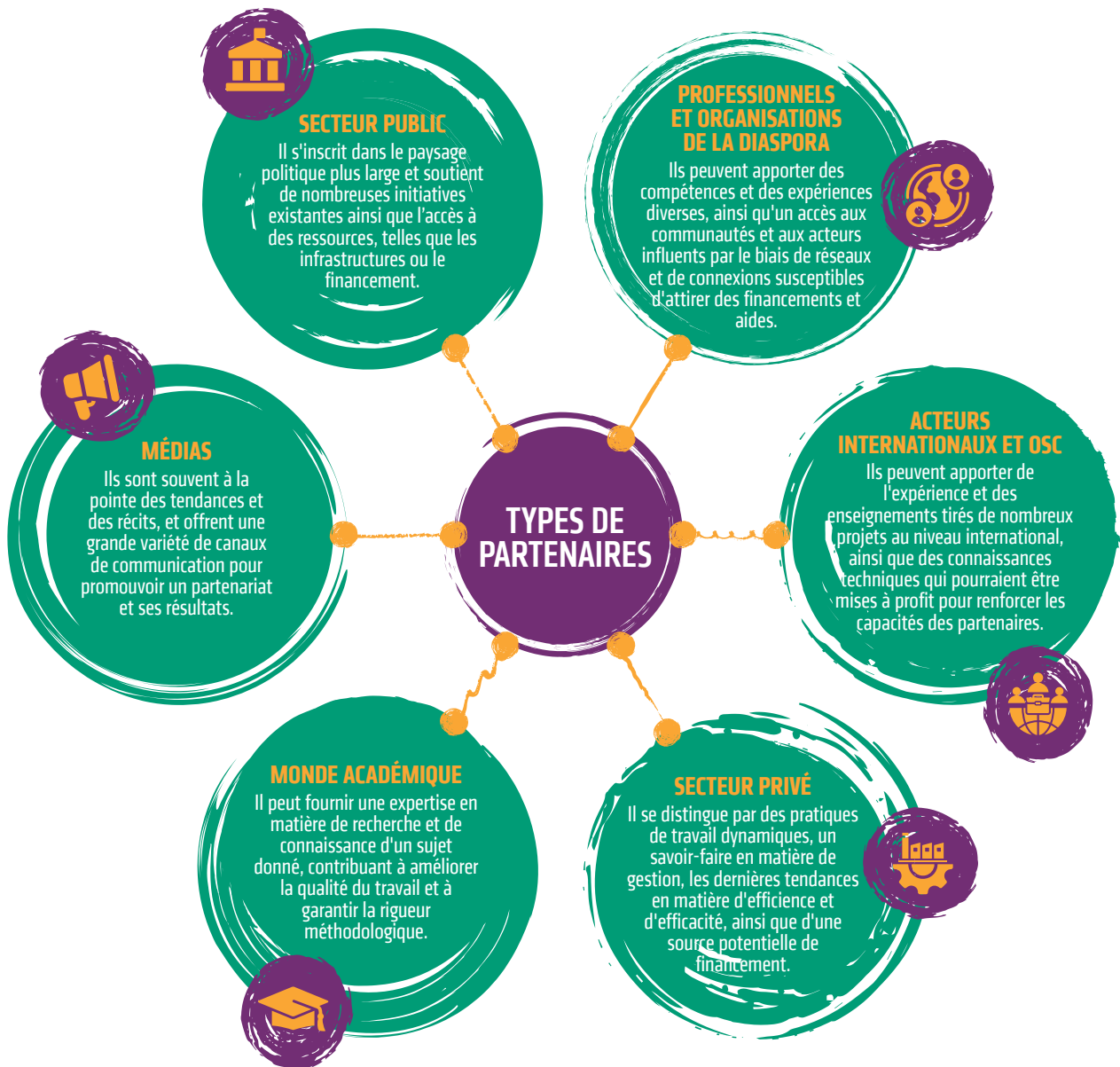
Directeur du développement et de la croissance, Berytech

● Quels sont les différents types de partenaires existants ?

Dans le cadre de l'engagement des diasporas, nous observons différents types de partenaires⁵, dont certains font partie de l'écosystème autour de l'action de la diaspora pour le développement depuis plus longtemps que d'autres. Des acteurs les plus établis, tels que des organisations internationales ou des institutions centrales du secteur public, ont contribué à poser les bases des politiques, des programmes et des initiatives en faveur des diasporas dans le monde entier. Au fur et à mesure que l'espace de développement s'est élargi, de nouveaux acteurs se sont lancés dans l'engagement des diasporas. Les partenaires émergents apportent des moyens nouveaux et innovants de s'engager avec la diaspora, ce qui est extrêmement intéressant à voir.

5 Consultez le récent dossier thématique de l'EUDiF intitulé «Success factors for capacity development in diaspora engagement», dans lequel nous résumons les différents types d'acteurs avec lesquels nous avons travaillé et expliquons brièvement comment notre partenariat avec eux a tiré parti de leurs points forts.

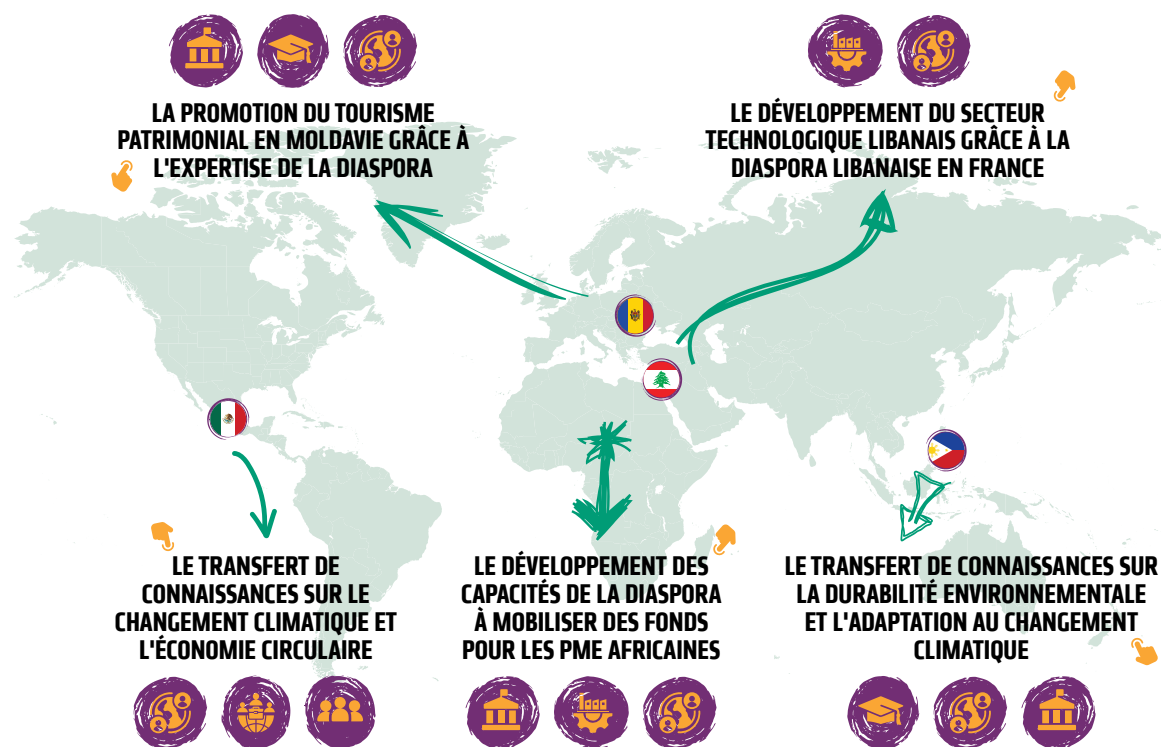
Il existe une grande diversité au sein de chaque groupe. Par exemple, si le secteur public comprend les ministères des affaires étrangères, les ambassades et les municipalités, qui peuvent être considérés comme des partenaires traditionnels, il existe également des sous-catégories au sein de ce groupe qui sont nouvelles pour les partenariats avec la diaspora, telles que les musées nationaux (voir notre [action en Moldavie](#))..



Le saviez-vous ?

Alors que nous considérons les diasporas comme un type particulier d'acteurs, les diasporas elles-mêmes peuvent en fait se trouver dans tous ces espaces. Les diasporas sont partout, ce qui offre de nombreux points d'entrée potentiels pour votre nouveau partenariat...

Face à cette prolifération de partenaires, il y a une infinité de possibilités de mélanger et d'assortir les partenaires lors de la création d'un partenariat ! Vous voulez vous inspirer d'exemples ? À l'EUDiF, nous avons soutenu différentes combinaisons de partenaires dans le cadre de nos actions :



Conseil !

Il peut sembler décourageant d'entrer en contact avec des partenaires de la diaspora par ses propres moyens, notamment parce que ces partenariats peuvent s'accompagner de sensibilités politiques, sociales et culturelles préexistantes. Dans ce cas, vous pouvez envisager de demander l'aide d'un intermédiaire. Il peut s'agir d'une personne ou d'une organisation qui agit en tant que facilitateur de confiance et vous donne accès à des partenaires potentiels. Il peut vous indiquer la meilleure façon de procéder en fonction du contexte politique, social et culturel, afin que votre partenariat parte du bon pied.

● Plongée en profondeur : Où trouver des partenaires de la diaspora ?

Il existe de nombreuses façons de rechercher des acteurs de la diaspora susceptibles de contribuer à la réussite de votre partenariat et de vous aider à atteindre vos objectifs de développement. Vous vous demandez par où commencer ? Voici quelques points d'accès aux partenaires de la diaspora :



Maintenant que vous avez trouvé vos partenaires et diversifié vos partenariats, comment pouvez-vous vous assurer que le partenariat apporte un changement durable et efficace ? Ne manquez pas la prochaine et dernière partie de cette série sur les partenariats, qui se concentrera sur l'**optimisation de la chaîne de valeur de l'action de la diaspora pour le développement**.



PARTIE III

Optimiser la chaîne de valeur de l'action de la diaspora pour le développement

● Qu'est-ce qui fait qu'un partenariat a un impact ?

Un partenariat qui a de l'impact signifie principalement trois choses :

- ✓ Le partenariat est efficace dans la réalisation de ses objectifs ;
- ✓ Tous les partenaires bénéficient de leur participation ;
- ✓ Le partenariat est le meilleur moyen d'atteindre les objectifs fixés.

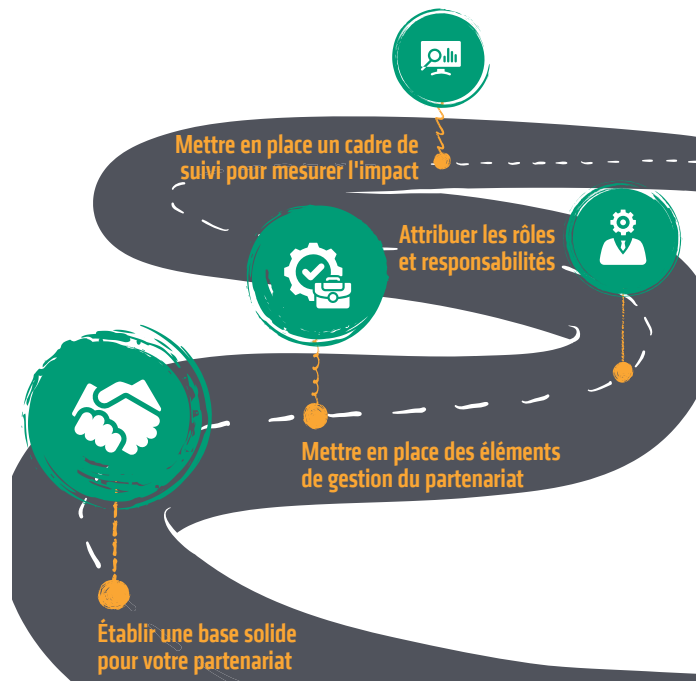
Cela n'est possible que si le partenariat est *bien conçu et géré*, avec des principes, des cadres, des processus et des outils communs régissant ses activités. Il s'agit là de la partie «scientifique» des partenariats - n'oubliez pas d'utiliser la liste de vérification sur les principes de bonne gestion des partenariats dans la Partie I. Mais bien sûr, les partenariats sont aussi un «art», qui nécessite des éléments tels que de bonnes compétences en matière d'engagement et une vision commune de l'avenir. Nous ne pouvons maximiser l'impact et créer de la valeur que lorsqu'il y a une bonne coordination, un niveau élevé d'adhésion de la part des partenaires et une compréhension commune et complète des objectifs du partenariat aux niveaux les plus élevés de votre organisation (et, bien sûr, de ceux de vos partenaires).

Les partenaires doivent définir ensemble la gestion du partenariat, y compris les rôles à jouer en cours de route. En jetant les bases d'une gestion efficace des partenariats, les organisations peuvent co-créeer des solutions et partager les risques. Elles peuvent accroître l'ampleur et le changement positif ou l'impact de leurs projets. C'est ce qu'on appelle l'**impact collaboratif**.

● Comment assurer un suivi continu du partenariat et veiller à ce qu'il ait un impact ?

Une fois que vous aurez établi votre relation, mis en place des cadres et des processus de gestion et attribué les rôles et responsabilités, vous aurez parcouru une bonne partie du **cycle de partenariat**. En tant que partenaires, vous aurez franchi ensemble ces premières étapes. Progressivement, vous pourrez envisager de mettre en place des activités de suivi dans le cadre de la mise en œuvre de votre partenariat.

Dans le cadre de vos efforts de suivi, toutes les parties prenantes du partenariat doivent régulièrement réfléchir à ce qui fonctionne bien et à ce qui ne fonctionne pas, et en tirer des enseignements, ainsi que déterminer si votre partenariat atteint ses objectifs. Dans le cadre du suivi, il est absolument essentiel de disposer de données, et que ces données mesurent avec précision les progrès réalisés. Lors de la mise en place de votre cadre de suivi, vous et votre partenaire devez commencer par répondre à quelques questions fondamentales :⁶



Quelles sont les valeurs cibles que mes partenaires et moi-même visons pour ces indicateurs ?

Quelles sont les sources de ces données et comment pouvons-nous les collecter ? Quelles données mon organisation peut-elle offrir ? Qu'en est-il de mon partenaire ?

Quels sont les indicateurs qui décrivent le mieux les changements que mon partenaire et moi-même souhaitons apporter grâce à notre travail ?

La réalisation d'un exercice de suivi sur une base continue peut contribuer à la collecte d'informations permettant à votre partenariat d'apporter des changements pour en améliorer l'efficacité. La collecte d'informations en retour est un élément important pour la bonne gestion d'un partenariat et peut être effectuée à n'importe quel moment de la vie d'un partenariat (de préférence plusieurs fois !).

Outre le suivi, l'évaluation est également entreprise (souvent à la fin d'un projet) pour déterminer le degré d'impact du programme de travail du partenariat. Le suivi est mieux compris comme un *processus continu* qui soutient les relations sur lesquelles le partenariat est basé et, en fin de compte, le fonctionnement efficace du partenariat, tandis qu'un exercice d'évaluation vous aidera à répondre à une grande variété de questions sur l'impact de votre partenariat :

⁶ Adaptées de l'OIM (2020), Contributions et comptage : Guide pour mesurer l'impact économique de votre diaspora au-delà des envois de fond, <https://publications.iom.int/books/contributions-et-comptage-guide-pour-mesurer-l'impact-economique-de-votre-diaspora-au-dela-des>.



Malgré les différences subtiles entre les deux, le suivi et l'évaluation - également appelés S&E - vont de pair. Les résultats des exercices de suivi et d'évaluation devraient être utilisés pour soutenir et informer les ajustements dans votre mise en œuvre, ainsi que pour évaluer l'impact global de votre partenariat et donc vous aider à planifier des initiatives ultérieures avec les mêmes partenaires, ou à créer de nouveaux partenariats sur la base des leçons tirées de l'expérience. Cela peut contribuer à accroître la valeur de votre partenariat, puisque le S&E vise à trouver des domaines d'amélioration dans votre travail et à les traiter de la manière la plus efficace possible.

● Réflexions sur la manière de mesurer l'impact de notre partenariat sur le développement

L'ODD 17 : Partenariats pour la réalisation des objectifs explique qu'un programme de développement durable réussi nécessite des partenariats inclusifs entre les gouvernements, le secteur privé et la société civile⁷, soulignant ainsi la valeur des partenariats que nous avons mis en évidence dans cette série. Conformément à l'ODD 17, l'EUDiF considère les partenariats de développement de la diaspora comme un moyen efficace de relever les différents défis sociétaux, économiques et communautaires que nous visons à aborder collectivement en tant que communauté mondiale. Cependant, bien qu'il s'agisse d'une ambition honorable, la grande question de savoir comment mesurer notre réalisation de l'ODD 17 - et des autres ODD en général - demeure.

Les transferts de fonds ont traditionnellement été l'indicateur de facto pour mesurer l'impact des contributions de la diaspora. Cependant, les partenariats dans l'espace du développement de la diaspora évoluent aujourd'hui plus que jamais, et l'on reconnaît de plus en plus les nombreux autres moyens par lesquels ils contribuent au

7 Ritchie, Roser, Mispy & Ortiz-Ospina (2018), *Measuring progress towards the Sustainable Development Goals*, <https://sdg-tracker.org/global-partnerships>.

développement national, tels que le transfert de connaissances, l'esprit d'entreprise et la mobilisation des investissements de la diaspora, parmi beaucoup d'autres.⁸

Si tout cela est passionnant, quantifier l'impact de nos partenariats sur le développement est devenu une tâche encore plus immense, et de nombreuses questions restent sans réponse. Qu'entendons-nous par «impact sur le développement» ? Quels sont les défis à relever pour quantifier l'impact de nos partenariats ? De quelles informations, outils et ressources avons-nous besoin pour combler ces lacunes, et comment les différents types de partenaires pourraient-ils contribuer à les combler ?

Au fur et à mesure que l'écosystème du développement de la diaspora s'élargit, d'autres questions passionnantes comme celles-ci ne manqueront pas de se poser, et nous ne faisons que commencer à répondre à certaines d'entre elles. Chaque partenariat entrepris nous apporte de nouvelles expériences et des leçons apprises, ce qui nous aide à amplifier notre impact et à résoudre davantage d'énigmes liées au développement, tant dans les pays d'héritage que dans les pays de résidence.

Nous vous souhaitons beaucoup de succès dans la mise en place et la gestion de vos futurs partenariats ! Nous espérons que ce guide vous a été utile. N'hésitez pas à visiter le site web de l'EUDiF et à découvrir nos autres ressources utiles : www.diasporaforddevelopment.eu.

8 OIM (2020), *Contributions et comptage : Guide pour mesurer l'impact économique de votre diaspora au-delà des envois de fond*, <https://publications.iom.int/books/contributions-et-comptage-guide-pour-mesurer-l'impact-economique-de-votre-diaspora-au-dela-des>.

© - 2023 - ICMPD. Tous droits réservés. Licence accordée à l'Union européenne sous conditions.

Cette publication a été financée par l'Union européenne. Son contenu relève de la seule responsabilité de l'EUDiF et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'ICMPD ou de l'Union européenne.

Financé par
l'Union européenne



Mise en œuvre par l'ICMPD

