

Voie stratégique 7

Partenariats

Cette voie stratégique (VS) permet de mettre en place une collaboration, une coopération et une coordination intersectorielles et interdisciplinaires avec tous les niveaux de gouvernement, l'industrie géospatiale¹, le secteur privé, le milieu universitaire et la communauté internationale, comme une condition préalable essentielle à l'élaboration et au maintien d'un cadre intégré d'information géospatiale (CIIG) durable à l'échelle nationale.

L'objectif est de créer et de maintenir la valeur de l'information géospatiale grâce à une culture fondée sur l'inclusion, des partenariats de confiance et des alliances stratégiques qui reconnaissent les nécessités, les aspirations et les objectifs communs, en vue d'atteindre les priorités et les résultats nationaux.

Résumé

Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 repose sur le principe selon lequel « tous les pays et toutes les parties prenantes agiront de concert pour mettre en œuvre ce plan ». En tant que plan d'action intégré, le Programme 2030 détermine les Partenariats, parallèlement aux thèmes Humanité, Planète, Prospérité et Paix, comme étant l'un de ses cinq piliers déterminants; ce pilier vise particulièrement à encourager et à promouvoir les partenariats publics, les partenariats public-privé et les partenariats avec la société civile, en faisant fond sur l'expérience acquise et les stratégies de financement appliquées en la matière.

Le partenariat permet de coordonner les politiques et les stratégies et de les mettre en œuvre. Ces efforts conjoints permettent d'exploiter les ressources au maximum, d'éviter les investissements redondants ou qui se chevauchent, d'exploiter les synergies et d'instaurer une culture du partage. C'est pourquoi les partenariats sont souvent activement explorés.

Les partenariats rassemblent des forces et des perspectives différentes qui stimulent la créativité et l'innovation, souvent grâce à des capacités uniques, et favorisent la réalisation d'objectifs communs. Les partenariats à tous les niveaux – international, régional, national et local – apportent des compétences, des expériences, des connaissances et des ressources différentes, mais complémentaires, à une initiative ou à un programme visant à établir, renforcer ou organiser des dispositifs de gestion de l'information géospatiale. Les partenariats apportent une diversité qui peut accroître les connaissances, les capacités et les compétences des organisations, améliorer les processus et les services géospatiaux, ainsi que l'efficacité de la gestion de l'information et de la communication des données.

Quatre éléments clés sont communs à tous les accords de partenariat :

¹ Dans certains pays et régions, notamment en Afrique, le terme « industrie géospatiale » est un terme générique qui englobe l'ensemble du secteur géospatial en tant que « discipline géospatiale ».

- **Coopération intersectorielle et interdisciplinaire** – partenariats qui rassemblent des personnes issues de plusieurs disciplines afin d'examiner et de redéfinir les problèmes sous différents angles, à la recherche de solutions fondées sur une compréhension nouvelle et partagée de situations complexes.



- **Collaboration avec le secteur privé et le milieu universitaire** – généralement des entreprises communes, des partenariats de recherche ou de développement mis en place pour stimuler la recherche, l'innovation et les activités visant à renforcer les capacités, à améliorer les processus, les produits et les services, ainsi qu'à générer des avantages sociaux et économiques.

- **Collaboration internationale** – les pays établissent des partenariats en tirant parti de leur gestion intégrée de l'information géospatiale pour atteindre des objectifs et des résultats transfrontaliers, régionaux ou mondiaux.

- **Participation de la collectivité** – partenariats avec les sociétés civiles et les collectivités dans le cadre desquels les intervenants abordent ensemble les problèmes, les défis et les possibilités en vue d'obtenir des résultats tangibles au profit de la collectivité locale et de ses habitants.

Ces éléments sont étayés par des principes qui favorisent des accords de partenariats fructueux pouvant être adoptés par chaque pays. Les principes sont mis en pratique par le truchement de plusieurs mesures stratégiques qui garantissent et renforcent la participation et l'engagement à l'égard de la mise en place du CIIG. Des outils, tels que des grilles, des exemples et des listes de vérification, sont fournis dans les annexes afin d'aider les pays à travailler sur les concepts et les processus pour mener à bien les mesures proposées. La structure globale de la VS7 : Partenariats est illustrée et définie à la figure 7.1.

Une fois mises en œuvre, les mesures (et leurs mesures interdépendantes²) permettront de réaliser les quatre éléments, ce qui produira des résultats et des avantages nationaux importants et durables pour un pays. Ces résultats visent l'obtention de ce qui suit :

- renforcement des capacités de développement par la mise en commun, l'apprentissage, le transfert de connaissances et la collaboration;
- amélioration des connaissances, de l'expertise et des compétences de l'organisation et élargissement des capacités grâce à des ressources complémentaires;
- agilité et flexibilité dans la transformation et la réforme;
- créativité et innovation accrues grâce à la collaboration et aux efforts conjoints dans le cadre d'initiatives communes.

² Des exemples de mesures interdépendantes entre les différentes voies stratégiques sont décrits dans le chapitre d'introduction : « Résoudre le casse-tête : comprendre le guide de mise en œuvre ».

Éléments des partenariats	Coopération intersectorielle et interdisciplinaire	Collaboration avec le secteur privé et le milieu universitaire	Collaboration internationale	Participation de la collectivité
Principes directeurs	Respect mutuel, confiance et compréhension Leadership, engagement et autonomisation	Vision et objectifs communs Apprentissage et perfectionnement Transparence et communication		Clarté et réalisme de l'objectif et de la portée Gestion du rendement et responsabilité
Mesures clés pour le renforcement de la gestion de l'information géospatiale	Compréhension des partenariats Nécessité d'un partenariat Types de partenariats	Détermination des partenaires potentiels Partenaires potentiels Examen préliminaire Consultation initiale		Officialisation du partenariat Établissement de l'accord Plan de communication Structure de gouvernance
	Évaluation des possibilités Possibilités de partenariat Critères de sélection	Sélection des partenaires Options et répercussions opérationnelles Analyse financière		Gestion du partenariat Rapports et responsabilisation Examen et évaluation Conclusion d'un partenariat
Outils aidant à la réalisation des mesures	Détermination et classification des partenaires potentiels Évaluation des partenaires potentiels Examen et évaluation		Types de partenariats Plan de communication Indicateurs de réussite	
Mesures interdépendantes	Stratégie de gestion des données géospatiales (VS1) Examen et évaluation (VS2) Sources de financement (VS3) Analyse de rentabilisation (VS3) Analyse des lacunes dans les données (VS4) Programme d'acquisition de données (VS4)	Gouvernance des données (VS4) Systèmes de stockage/récupération (VS4) Publication des données (VS4) Modernisation des données (VS5) Méthode moderne de création de données (VS5)	Évaluation des besoins technologiques (VS5) Système national d'innovation (VS5) Désignation des intervenants (VS9) Analyse des intervenants (VS9) Plan de mobilisation et de communication (VS9)	
Résultats	Renforcement des capacités de développement par l'échange, l'apprentissage et le transfert de connaissances Créativité et innovation accrues grâce à la collaboration et aux efforts conjoints		Amélioration des connaissances, de l'expertise et des compétences de l'organisation et élargissement des capacités grâce à des ressources complémentaires Agilité et flexibilité dans la transformation et la réforme	

Figure 7.1 : Structure globale de la VS7 : Partenariats montrant les quatre éléments clés, les principes directeurs, les mesures et les mesures interdépendantes, ainsi que les outils fournis dans les annexes pour appuyer et atteindre les résultats.

7.1 Introduction

Les partenariats stratégiques sont des relations de collaboration entre des organisations qui ont un but et des objectifs communs.

Les partenaires unissent souvent leurs forces pour apporter des compétences, des connaissances, des données et des ressources différentes, mais complémentaires, à une initiative ou à un programme de développement visant à renforcer la gestion de l'information géospatiale, qui ne seraient pas disponibles autrement, en particulier en ce qui concerne le renforcement des capacités et la communication des données.

Les partenariats et la collaboration permettent d'acquérir les connaissances, l'expérience et les capacités humaines, technologiques et financières nécessaires pour renforcer les dispositifs de gestion de l'information géospatiale intégrés à l'échelle nationale ou infranationale. Les partenariats peuvent améliorer l'efficacité des efforts de développement grâce à la détermination et à l'exploitation des avantages comparatifs des parties impliquées dans le partenariat (Brinkerhoff, 2002).

Les partenariats et la collaboration multipartites permettent d'exploiter une série de ressources. Il peut s'agir de connaissances, de technologies, de renseignements, d'expertise et de capacités financières. Cela permet d'établir des approches créatives et innovantes, exploitant la diversité des partenaires et de leurs contributions respectives, et donc d'accepter le changement, de s'attaquer aux complexités et d'obtenir des résultats transformateurs. Les partenariats et la collaboration sont essentiels à la mise en œuvre et à la réalisation des priorités stratégiques et de développement nationales, du Programme 2030 et des avantages découlant de l'opérationnalisation du CIIG.

Les partenariats stratégiques permettent de répondre aux besoins et aux lacunes en matière de capacités. Le CIIG met fortement l'accent sur le développement de la collaboration intersectorielle et interdisciplinaire, la coopération avec le milieu universitaire et le secteur privé, les efforts conjoints et les partenariats, la participation de la collectivité et la coopération régionale et internationale.

Les efforts et les mesures de collaboration permettent d'acquérir les connaissances, l'expérience et les ressources humaines et financières nécessaires pour renforcer la mise en œuvre de la gestion intégrée de l'information géospatiale, afin de réaliser les priorités stratégiques et de développement nationales et le Programme 2030 dans tous les pays, et à tous les niveaux. Les partenariats multipartites peuvent tirer parti de ressources variées pour soutenir le renforcement de la gestion intégrée de l'information géospatiale, sont inclusifs, créent des approches innovantes grâce à la diversité des contributions des partenaires et sont donc capables de faire face à la complexité et de mettre en œuvre le changement.

Les partenariats fonctionnent à tous les niveaux – local, régional et mondial. Ils peuvent exister entre deux institutions ou plusieurs institutions au sein d'un même gouvernement. Des partenariats peuvent également être conclus entre le gouvernement et/ou ses institutions et la collectivité et la société civile, le secteur privé, le milieu universitaire, les organisations régionales ou internationales.

Les partenariats se développent grâce à une bonne gouvernance, une communication et une participation claires et cohérentes, et grâce à un environnement opérationnel favorable. Les mécanismes institutionnels, les cadres politiques et juridiques, ainsi que les règles et dispositions financières doivent être périodiquement réexaminés et consultés à mesure que l'écosystème de l'information géospatiale progresse – en termes de technologies, de capacités et d'applications.

Les accords de partenariat clarifient les rôles et les responsabilités des organisations jouant un rôle dans la gestion intégrée de l'information géospatiale. Il s'agit des règles, des opérations, de la

surveillance et des conditions réglementaires entre les organisations. Les accords comprennent généralement des mécanismes de collaboration entre les secteurs gouvernementaux et avec les intervenants du secteur non public, notamment les donateurs, le secteur privé et les organisations non gouvernementales; ils peuvent être étendus à des accords de collaboration avec des groupes communautaires et des personnes pouvant participer à la collecte participative de données.

Certains pays devront peut-être élaborer de nouveaux accords de partenariat pour transformer et intégrer les pratiques de gestion de l'information géospatiale dans l'ensemble du secteur public et pour inclure les intervenants concernés. Toutefois, il n'existe pas d'accord de partenariat universel qui convienne à tous les pays. Néanmoins, les approches réussies ont un certain nombre d'éléments communs qui ont évolué à partir des expériences passées et des enseignements tirés.

Les avantages des partenariats sont de plus en plus évidents pour la gestion intégrée de l'information géospatiale. Les partenaires apportent des connaissances et des ressources, une expertise et des expériences différentes, mais complémentaires, afin de renforcer et d'assurer une gestion, une coordination et une direction efficaces et durables de l'information géospatiale. Cette voie stratégique traite de l'importance et de la valeur des partenariats et de l'approfondissement de la collaboration et détermine plusieurs mesures que les pays peuvent adopter et mettre en œuvre pour renforcer et mettre en place une gestion efficace et durable de l'information géospatiale.

Bien qu'il ne s'agisse pas toujours de la première mesure à mettre en œuvre, une étape importante consiste à comprendre la nécessité des partenariats et les possibilités qu'ils offrent. Cependant, il est utile que les mesures menant à des partenariats et à une collaboration multipartites efficaces comprennent la compréhension des partenariats, l'évaluation des possibilités, la détermination des partenaires potentiels, l'évaluation et la sélection des partenaires, l'officialisation des partenariats et leur gestion. Il s'agit d'une approche uniforme visant à moderniser et à soutenir les pratiques de gestion intégrée de l'information géospatiale.

Parfois, apprendre ce qu'il ne faut pas faire sur la base d'une expérience de partenariat est aussi utile, sinon plus, que d'apprendre des pratiques éprouvées. La communication de l'objectif et de la valeur de l'organisation aboutit souvent à la création d'un vaste réseau de défenseurs du travail entrepris et réalisé par l'organisation.

Par conséquent, le renforcement de la gestion de l'information géospatiale par l'intermédiaire de partenariats est possible grâce aux éléments suivants :

- coopération efficace entre les disciplines et les secteurs, le secteur privé et le milieu universitaire, les collectivités et les intervenants, les niveaux de gouvernement, la coopération régionale et internationale;
- renforcement de l'efficacité des efforts de développement en exploitant les avantages complémentaires des parties impliquées dans un partenariat;
- diversité que les partenariats apportent aux connaissances, à l'expertise et aux compétences organisationnelles;
- compétences, expériences, connaissances et ressources complémentaires;
- efforts stratégiques et synergiques, et partenariats de confiance qui reconnaissent les nécessités, les aspirations, les objectifs et les priorités nationales communs.

Les partenariats et la collaboration multipartites bénéficient de la force, de la détermination et des ressources collectives de la diversité des partenaires et de leurs contributions respectives. Des partenariats et une collaboration efficaces peuvent créer un niveau d'agilité et de flexibilité parmi les

partenaires, accélérer l'élaboration, l'innovation et la transformation de tout processus, accroître la valeur et affiner l'objectif et la focalisation, et réduire la duplication des efforts. Enfin, des partenariats et des collaborations efficaces permettent d'améliorer les connaissances et de perfectionner les capacités afin de renforcer la gestion de l'information géospatiale intégrée à l'échelle nationale.

7.2 Contexte et justification

Les partenariats apportent une diversité qui peut accroître les connaissances des organisations, créer des capacités et développer les compétences.

Le Programme 2030 souligne que les partenariats mondiaux sont essentiels à la réalisation du Programme et affirme un engagement fort en faveur de sa mise en œuvre intégrale, reconnaissant la nécessité d'un partenariat mondial revitalisé et renforcé réunissant les gouvernements, la société civile, le secteur privé, le système des Nations Unies et d'autres acteurs, et mobilisant toutes les ressources disponibles³.

Les avantages des partenariats sont de plus en plus évidents pour la gestion intégrée de l'information géospatiale, car ils apportent la diversité qui permet d'accroître les connaissances des organisations, de créer des capacités et de développer des compétences en vue d'établir, de renforcer ou d'organiser des dispositifs de gestion de l'information géospatiale. Les partenaires apportent des compétences, des expériences, des connaissances et des ressources différentes, mais complémentaires, à une initiative ou à un programme, stimulent l'innovation et offrent des perspectives et des capacités très variées pour mieux répondre à des besoins changeants, émergents ou plus complexes. Les partenariats entre les intervenants peuvent entraîner une « mise en commun des ressources » où les responsabilités sont partagées, et ouvrir de nouvelles opportunités d'utilisation et de compréhension accrues de différents types de données et de sources variables.

Bien que ces avantages soient largement reconnus, les partenariats peuvent être difficiles à établir et à maintenir et sont donc souvent évités au profit de l'approche traditionnelle en silos de la gestion de l'information géospatiale. C'est particulièrement le cas lorsque les philosophies ou les styles de travail sont différents et que l'on craint des agendas cachés qui pourraient conduire à une répartition déséquilibrée et/ou inacceptable du pouvoir et du contrôle. Dans un monde de plus en plus interconnecté, il est plus important que jamais de garantir des partenariats efficaces et interdisciplinaires. C'est l'occasion pour une direction efficace de s'assurer que les avantages sont mis en avant et que les préoccupations sont abordées ouvertement. Il est important d'aller au-delà des silos : le partage fait grandir les collectivités, tandis que les pratiques restrictives limitent l'utilisation et la valeur.

Les partenaires potentiels se trouvent à tous les niveaux – international, régional, national et local – et comprennent, entre autres, les entités et organismes gouvernementaux, les organismes internationaux de développement et d'aide, les donateurs et les fondations philanthropiques, les organisations non gouvernementales et les sociétés civiles, l'industrie et le secteur privé, les établissements universitaires et de recherche, les organismes professionnels et les autorités réglementaires, ainsi que les institutions financières.

Les partenariats peuvent être limités dans le temps, basés sur des projets ou pluriannuels et porter sur plusieurs domaines afin d'obtenir des résultats communs et souhaités. Les besoins en matière de partenariat relèvent généralement d'une ou de plusieurs des catégories suivantes, sans toutefois s'y limiter : partenariats en matière de données, partenariats en matière de renforcement des capacités

³ Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (A/RES/70/1)

et des compétences, partenariats en matière d'intégration des technologies et des systèmes, partenariats en matière de recherche et d'innovation, partenariats en matière de développement conjoint, partenariats en matière de partage des services, partenariats en matière d'éducation et d'amélioration des connaissances et partenariats en matière d'institutions et de gouvernance.

L'adoption d'un état d'esprit axé sur le partenariat exige d'une organisation qu'elle réexamine et éventuellement qu'elle bouleverse ses pratiques traditionnelles et ses anciens modes de fonctionnement. Les effets du partenariat se répercutent sur tous les aspects d'une organisation et sur son mode de fonctionnement. L'établissement de partenariats intersectoriels est difficile, mais crucial pour la gestion de l'information géospatiale. Il s'agit de réunir des organisations dont les missions, les approches, la culture d'entreprise, les intérêts, les vocabulaires et les valeurs diffèrent afin de trouver une approche équitable qui apporte de la valeur à tous.

L'adoption d'une approche de partenariat multipartite signifie que les gouvernements peuvent tirer parti de ressources variées (connaissances, technologies, information, expertise et financement) pour faire face à des situations complexes qui entraînent des changements transformationnels et des réformes politiques, essentiels à la gestion intégrée de l'information géospatiale. Aucune institution ne peut à elle seule fournir les données, les systèmes et les infrastructures, ainsi que la transformation numérique requise pour soutenir l'économie numérique et de la connaissance, comme les renseignements nécessaires aux villes intelligentes, pour se préparer et réagir aux répercussions des catastrophes, par exemple. L'action contre les changements climatiques couvre à elle seule plusieurs disciplines et les organismes doivent collaborer pour obtenir des résultats positifs sur le plan social, économique et environnemental.

7.3 Approche

La création et le maintien de la valeur de l'information géospatiale passent par une culture fondée sur des partenariats de confiance et des alliances stratégiques.

L'approche visant à promouvoir des partenariats publics, public-privé et avec la société civile efficaces commence par une compréhension et une appréciation claires des forces et des avantages uniques que chaque organisation apporte au partenariat. Le partenariat permet à l'information, aux produits et aux services géospatiaux de pénétrer de nouveaux marchés, rend l'information géospatiale accessible à de nouvelles collectivités et applications, et permet aux organisations de franchir les obstacles traditionnels pour rester pertinentes et de grandir en utilisant les compétences de base de chaque partenaire.

Les secteurs public et privé continueront à jouer un rôle important en fournissant les technologies et les renseignements nécessaires pour maximiser les possibilités actuelles. Ils apportent des éléments précieux, et dans de nombreux cas uniques, relatifs à l'information géospatiale, ainsi que des technologies et des services nécessaires pour maximiser l'utilisation de cette information. Ils favorisent aussi la compréhension du bassin d'utilisateurs. La collaboration entre les différents acteurs de cette communauté géospatiale élargie sera cruciale.

L'approche visant à créer et à maintenir la valeur de l'information géospatiale passe par une culture fondée sur des partenariats de confiance et des alliances stratégiques qui reconnaissent les nécessités et les aspirations communes et les priorités nationales. L'approche comprend quatre éléments clés qui servent de guide aux nations pour établir des partenariats efficaces afin de favoriser la gestion intégrée de l'information géospatiale.

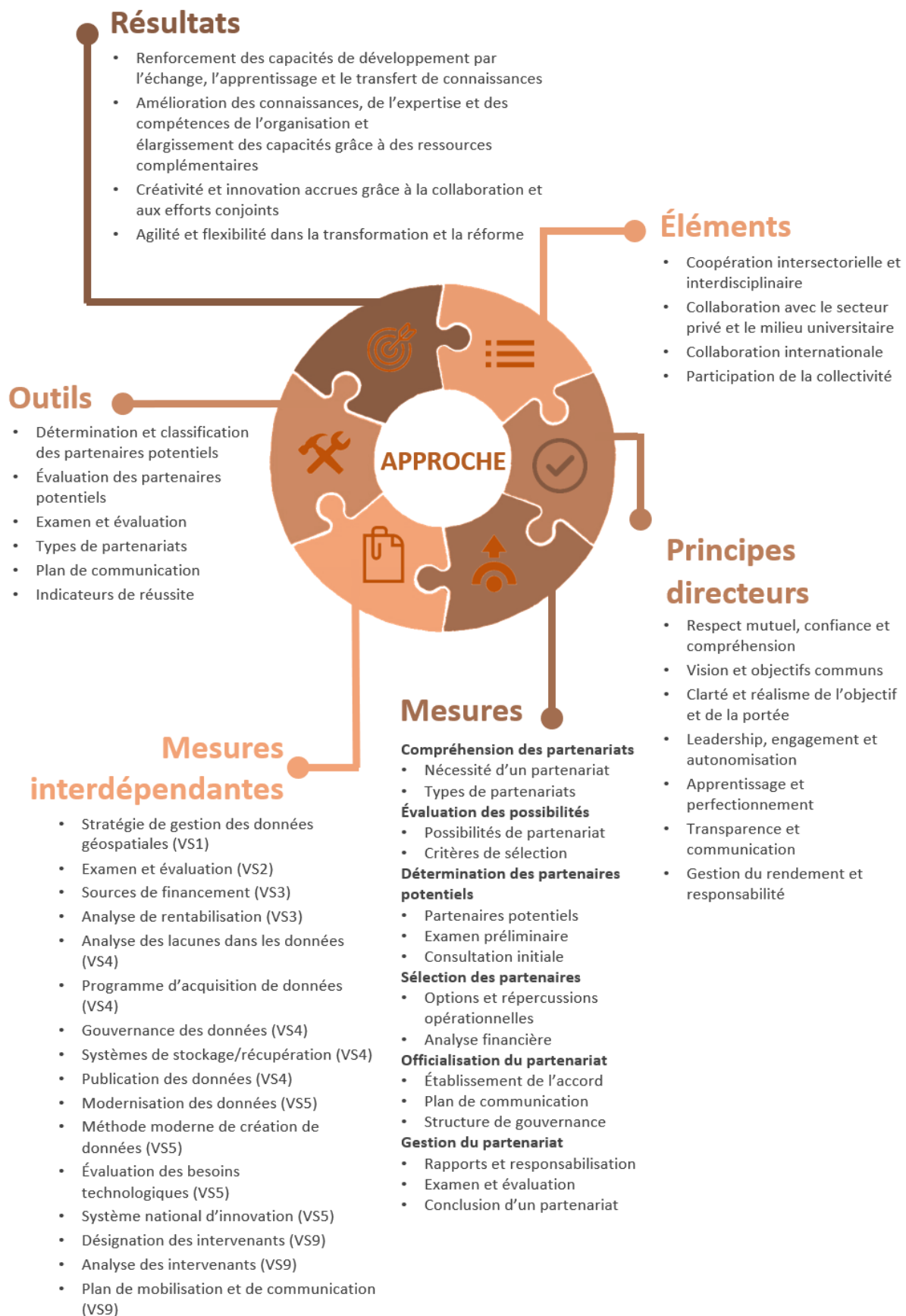


Figure 7.2 : L'approche en matière de partenariats.

Ces éléments comprennent **la coopération intersectorielle et interdisciplinaire, la collaboration avec le secteur privé et le milieu universitaire, la collaboration internationale et la participation de la collectivité**. Ces éléments sont expliqués plus en détail dans la section 7.4.

L'approche comprend des mesures stratégiques recommandées en tant que moyen de réaliser les quatre éléments clés. Les mesures sont étayées par des principes directeurs et fournissent une orientation étape par étape pour mettre en œuvre et réaliser les résultats souhaités. Bien que la plupart de ces mesures puissent être propres à cette voie stratégique, plusieurs mesures interdépendantes détaillées dans d'autres voies stratégiques pourraient devoir être réalisées. Les outils pour aider à mener à bien les mesures sont présentés dans les annexes de la voie stratégique. L'approche pour la VS 7 : Partenariats est illustrée à la figure 7.2 et expliquée dans les sections suivantes.

7.4 Éléments

7.4.1 Coopération intersectorielle et interdisciplinaire

La mise en œuvre du CIIG nécessite la collaboration de nombreuses personnes issues de différentes disciplines – chacune s'appuyant sur sa spécialité et son expertise.

La coopération peut prendre de nombreuses formes, de la simple mise en réseau où l'information est communiquée pour un bénéfice mutuel, à une coordination et une collaboration plus structurées où les organisations peuvent être amenées à modifier leurs processus et protocoles de gestion des données et à accepter de partager des données, des ressources et des systèmes dans un but commun.

Dans de nombreux cas, la coopération nécessitera le renforcement des capacités des organisations partenaires pour un bénéfice mutuel. L'investissement peut prendre la forme d'un cofinancement indépendant par chaque organisation ou de contributions à un fonds commun. Un exemple est celui de deux entités ou plus qui décident de cogérer un thème de données géospatiales⁴. Ce type de coopération nécessite un niveau de confiance élevé entre les partenaires, ainsi que la capacité des organismes à partager les rôles et les responsabilités dans tous les aspects de la planification, de la gouvernance, de la mise en œuvre, de l'évaluation et de l'examen afin de créer un système de gestion de l'information géospatiale plus performant ou plus uniforme.

Une organisation peut mettre en place une équipe intersectorielle et interdisciplinaire de professionnels pour travailler sur un projet complexe dont la réussite nécessite de multiples compétences ou domaines d'expertise. Par exemple, un système de gestion des risques d'inondation nécessitera des données géospatiales fondamentales et de l'expertise, ainsi que des modèles hydrologiques complexes et des hydrologues pour travailler ensemble vers un objectif commun de gestion des risques d'inondation et de réponse aux événements d'inondation. Il s'agit notamment de collaborer avec les gouvernements, les parlementaires ou les législateurs et les décideurs politiques dans les domaines des cadres réglementaires, de l'éducation et des systèmes de distribution, pour n'en citer que quelques-uns. La collaboration entre les gouvernements, les parlementaires ou les législateurs et les décideurs politiques est essentielle pour résoudre les problèmes liés aux mandats et aux données faisant autorité.

⁴Les thèmes des données géospatiales fondamentales mondiales recensés des Nations Unies, <http://ggim.un.org/documents/Fundamental%20Data%20Publication.pdf>

7.4.2 Collaboration avec le secteur privé et le milieu universitaire

Les partenariats avec le secteur privé et le milieu universitaire favorisent une collaboration mutuellement bénéfique pour les gouvernements et les intervenants.

Les partenariats stratégiques et les coentreprises avec le secteur privé, l'industrie géospatiale au sens large, les entreprises et les établissements d'enseignement et de recherche facilitent et soutiennent des résultats de collaboration mutuellement bénéfiques pour le gouvernement et les intervenants par l'intermédiaire d'activités ou d'entreprises de collaboration locales, nationales et internationales, et d'initiatives stratégiques sectorielles, telles que le développement d'infrastructures. Enfin, ces mesures ont également des retombées positives pour la collectivité.

Il est de plus en plus évident que l'établissement d'un écosystème d'information géospatiale comprenant un engagement du milieu universitaire ainsi que la participation du secteur privé au niveau des pairs permet d'obtenir des avantages supplémentaires (Longmore, 2018). Les avantages sont notamment un meilleur accès aux connaissances, la réduction des risques et des erreurs potentielles grâce à une meilleure compréhension, la possibilité de puiser dans un bassin plus large d'expertise technique, le partage des coûts, l'augmentation du potentiel d'innovation et la capacité à surmonter plus facilement les difficultés.

La coopération avec les établissements d'enseignement et de recherche permet de bénéficier des capacités scientifiques, techniques, de recherche et d'apprentissage disponibles, ainsi que de découvrir et d'accéder aux ressources et au capital de connaissances. Les données géospatiales disponibles auprès des gouvernements constituent une source précieuse pour les établissements universitaires en matière d'éducation et de recherche, tandis que les universitaires apportent souvent leurs conclusions aux gouvernements par l'intermédiaire de l'intégration, de l'analyse et de l'application des données. Des partenariats public-privé et avec la société civile semblables peuvent répondre aux intérêts, aux besoins et aux demandes des utilisateurs et renforcer considérablement l'innovation technologique et l'innovation axée sur le marché.

Les partenariats public-privé peuvent être une activité ou un projet, ou une forme de mécanisme de mise en œuvre. Il peut également s'agir d'une intention établie dans une déclaration de politique gouvernementale, impliquant généralement le partage des risques, un mode de financement et un développement conjoint. Cela peut s'appliquer au développement d'infrastructures comme les infrastructures géodésiques (p. ex. un réseau de stations de référence à fonctionnement continu).

7.4.3 Collaboration internationale

La collaboration internationale aide les pays à poursuivre des objectifs ou des intérêts communs.

La collaboration internationale et régionale désigne l'interaction entre des organisations représentant différents pays dans la poursuite d'objectifs ou d'intérêts communs. La collaboration internationale est d'une importance cruciale pour la réalisation des ODD. L'information géospatiale ne connaît pas de frontières réelles et il existe des problèmes transfrontaliers; la coopération transfrontalière entre les partenaires régionaux peut favoriser des décisions et des mesures coordonnées qui permettent d'obtenir des résultats et des changements.

La collaboration internationale et régionale est rendue possible et soutenue par les progrès des technologies de communication, l'amélioration des infrastructures et des options de transport. L'un des principaux moteurs est l'accès à des connaissances et expériences complémentaires, à la technologie et aux ressources financières. Les partenariats et la coopération peuvent accélérer la réalisation des résultats et « les partenariats multipartites permettant de mobiliser et de partager des savoirs, des connaissances spécialisées, des technologies et des ressources financières, afin d'aider

tous les pays, en particulier les pays en développement, à atteindre les objectifs de développement durable »⁵. La collaboration internationale et régionale peut permettre de dégager un consensus et de soutenir des solutions transfrontalières dans l'intérêt des habitants.

La collaboration internationale et régionale peut inclure des partenariats avec des organismes d'aide internationale, des fondations philanthropiques et des organismes officiels de développement, ainsi qu'avec le secteur privé et les établissements universitaires. En règle générale, cette coopération implique un soutien technique, un échange de connaissances, un financement ainsi qu'un accès à des réseaux régionaux et mondiaux et, parfois, à des niveaux de gouvernement et de politique. La collaboration internationale et régionale ajoute un défi supplémentaire en matière de durabilité, notamment en ce qui concerne le financement d'une fonction ou d'un service géospatial établi. Il est important de planifier le soutien financier futur (voir VS3) afin de maintenir la viabilité internationale et régionale.

Dans de nombreux cas, des partenariats et une coopération à l'échelle régionale et internationale sont nécessaires pour donner aux entités nationales d'information géospatiale les possibilités, les capacités et les moyens d'intégrer le domaine de l'information géospatiale numérisée et intégrée, ainsi que de sortir de son silo traditionnel.

7.4.4 Participation de la collectivité

La participation de la collectivité fait référence à la participation des personnes et des groupes communautaires à des initiatives ou à des projets d'information géospatiale en vue de résoudre leurs problèmes.

Elle reconnaît également qu'il est important de consulter la collectivité pour garantir l'inclusion et l'appropriation, et que dans de nombreux pays en développement, la collectivité peut influencer les décideurs et les responsables politiques. Les partenariats communautaires peuvent prendre diverses formes, telles que des services sélectionnés par les institutions et destinés à des groupes communautaires particuliers ou à des segments de la population, y compris les populations autochtones.

La participation de la collectivité est particulièrement importante dans les programmes de services d'urgence où les gens apportent leurs connaissances locales sur leur lieu de résidence et leur environnement afin d'améliorer la préparation aux situations d'urgence, l'atténuation de leurs effets, l'intervention et le rétablissement de la situation. La transparence des pouvoirs publics est importante pour les citoyens et les communautés veulent pouvoir participer à l'élaboration des politiques et à la prise des décisions qui leur importent. La possibilité d'apporter des renseignements géographiques et démographiques par l'intermédiaire de la diffusion des connaissances signifie qu'ils ont davantage leur mot à dire dans la manière dont ils vivent leur vie et de manière significative.

La participation de la collectivité s'est considérablement accrue grâce à l'expansion rapide de l'économie de partage. L'acquisition, la transmission et la diffusion de l'information géospatiale, ainsi que l'accès à cette dernière, par l'intermédiaire de plateformes communautaires en ligne donnent naissance à un nouveau modèle économique : la consommation collaborative. Les entreprises produisent des biens et des services qui s'appuient sur des renseignements géographiques régulièrement fournis et mis à jour. Le covoiturage et la location d'objets inutilisés tels que des vélos, des voitures, des chambres ou des maisons sont des exemples de la manière dont la collectivité participe activement à ce modèle de consommation collaborative en fournissant et en utilisant de l'information géospatiale à valeur ajoutée.

⁵ Cible 17.16 de l'objectif 17 – Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser

7.5 Principes directeurs

En appliquant les principes directeurs, il est possible de créer et de maintenir la valeur de l'information géospatiale par l'intermédiaire de partenariats de confiance et d'alliances stratégiques.

Il existe des principes directeurs et des éléments précis pour créer et maintenir la valeur des partenariats pour l'information géospatiale qui peuvent être adoptés par chaque pays. La reproduction d'un ensemble de modèles de partenariats réussis d'un pays à l'autre ne fonctionnera probablement pas dans son intégralité, car les priorités, les niveaux de maturité du développement et les aspects culturels sont différents et doivent être pris en compte. Cela dit, l'utilisation et la mise à profit de bonnes idées et d'exemples d'opérations de mise en œuvre réussies dans l'ensemble des nations sont encouragées lorsque cette approche s'y prête. Voici les principes directeurs des partenariats :

- **Respect mutuel, confiance et compréhension** : le respect mutuel, la confiance et la compréhension des capacités, des aptitudes et des compétences de chacun, ainsi que des motivations, des besoins et des contraintes, et le fait de consacrer le temps et la patience nécessaires à l'instauration de la confiance ajoutent de la valeur au travail de l'autre et créent des synergies.
- **Une vision et des objectifs communs** : un partenariat guidé par une vision et des objectifs communs renforce la confiance et reconnaît la valeur et la contribution de tous les partenaires. Tous les partenaires de la relation ont au moins un objectif sur lequel ils se concentrent conjointement dans le cadre du travail qu'ils entreprennent ensemble.
- **Clarté et réalisme de l'objectif et de la portée** : clarté et réalisme des objectifs, des limites, des rôles et des structures, tout en reconnaissant qu'il n'est pas toujours possible de savoir comment les choses vont évoluer et que chaque partenaire détermine le ou les avantages de sa participation au partenariat, qui peuvent être à court ou à long terme et peuvent également inclure des objectifs altruistes.
- **Leadership, engagement et responsabilisation** : le leadership et l'engagement sont nécessaires pour soutenir une collaboration ou un partenariat par l'appropriation de l'objectif, l'autonomisation dans les processus et la responsabilité collective des problèmes et des résultats.
- **Apprentissage et développement** : une atmosphère d'apprentissage et le désir d'investir dans les compétences et les connaissances des partenaires afin de créer des possibilités de façonner et d'améliorer le travail de chacun et l'apprentissage mutuel et de favoriser l'innovation et la création de valeur ajoutée.
- **Transparence et communication** : des processus décisionnels partagés et transparents et une communication efficace à tous les niveaux du partenariat et au sein de chaque organisation partenaire, avec un suivi solide et des boucles de rétroaction permettant à tous les partenaires de rester informés des progrès et des résultats, sont nécessaires.
- **Gestion du rendement et responsabilité** : disposer d'une structure de partenariat, de pratiques de gestion et de ressources appropriées pour atteindre l'objectif visé par le partenariat, mesurer et contrôler, et rendre compte des objectifs et des cibles dont chaque partenaire est responsable.

7.6 Mesures

Les mesures de la voie stratégique sont recommandées comme moyen de réaliser les quatre éléments clés des partenariats.

Les mesures propres à un pays peuvent être influencées par des facteurs comme les priorités nationales, les capacités existantes, les ressources, la culture et d'autres aspects pratiques. Ceux-ci influenceront les approches pour la mise en œuvre de chaque voie stratégique et les mesures connexes. Pour faciliter l'utilisation, en particulier pour aider les pays dans les phases initiales et précoces du développement et du renforcement de leurs dispositifs nationaux de gestion de l'information géospatiale, les mesures sont présentées dans une structure séquentielle étape par étape, illustrée par une feuille de route et présentée dans la figure 7.3. Cependant, il est reconnu que les pays, en fonction des accords et circonstances nationaux existants, peuvent souhaiter entreprendre leurs mesures à différentes étapes le long de la voie stratégique et dans un ordre différent. C'est pourquoi une représentation moins structurée des mesures est également présentée dans la figure 7.4.

Certaines mesures peuvent comprendre des mesures interdépendantes qui doivent être réalisées avant ou en conjonction avec celles de la voie stratégique. Ces mesures interdépendantes sont également illustrées dans les figures 7.3 et 7.4, sont mentionnées dans le texte, et détaillées dans d'autres voies stratégiques.

Quelle que soit l'approche de mise en œuvre, chaque mesure doit tenir compte des principes directeurs énoncés à la section 7.5, car ils décrivent les facteurs qui favorisent une gestion intégrée de l'information géospatiale efficace et efficiente.

Les mesures des partenariats sont divisées en six catégories :

1. Compréhension des partenariats
2. Évaluation des possibilités
3. Détermination des partenaires potentiels
4. Sélection des partenaires
5. Officialisation du partenariat
6. Gestion du partenariat

Les mesures suivantes sont généralement utilisées pour combler les lacunes en matière de capacités et d'aptitudes afin de soutenir des partenariats publics, public-privé et avec la société civile efficaces. Elles servent de guide pour produire la capacité nécessaire au renforcement des processus et des systèmes intégrés de gestion de l'information géospatiale à l'échelle nationale.

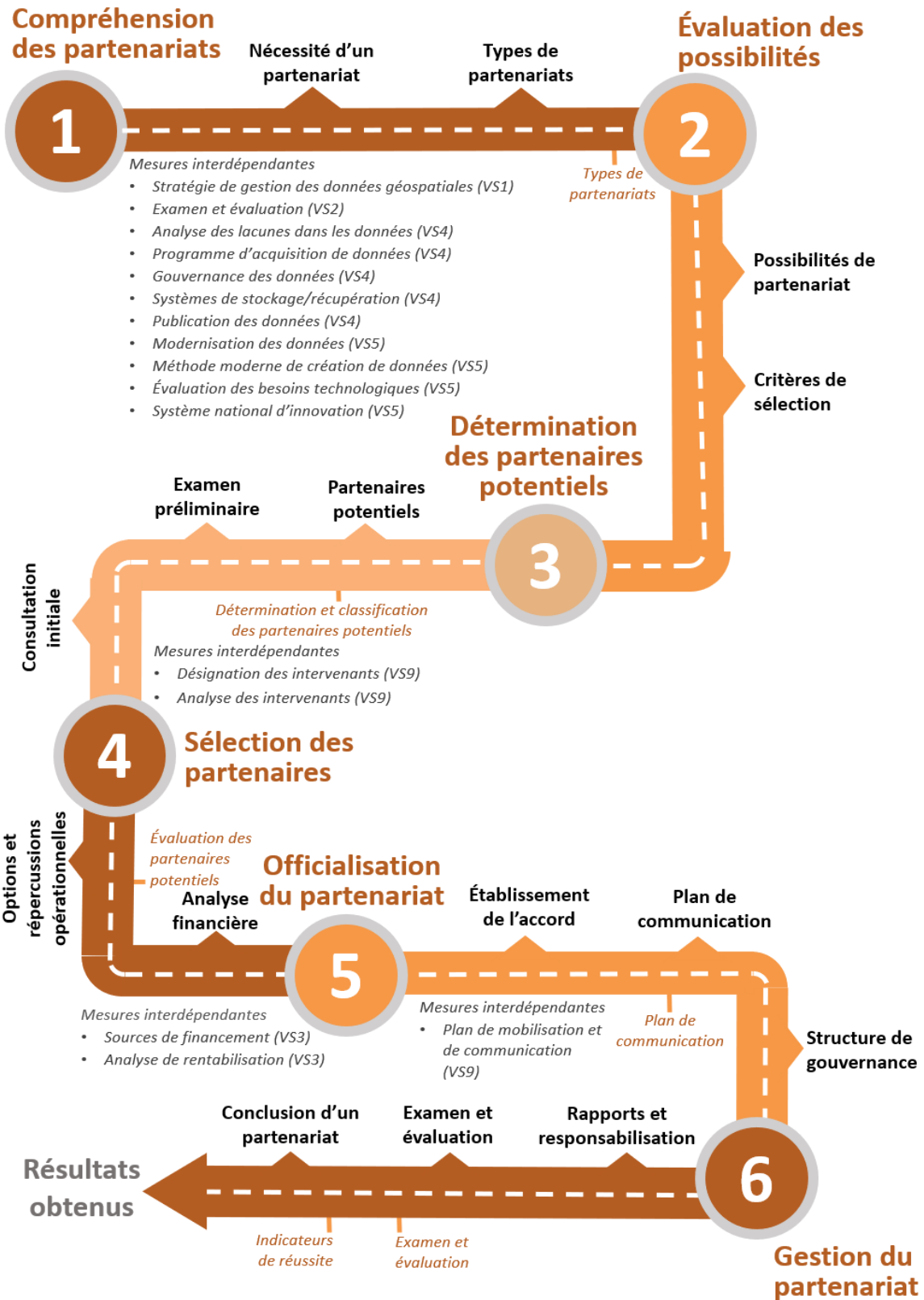


Figure 7.3 : Les partenariats comprennent plusieurs mesures et outils conçus pour aider les pays à créer et à maintenir la valeur de l'information géospatiale grâce à une culture fondée sur des partenariats de confiance et des alliances stratégiques qui reconnaissent les nécessités et les aspirations communes ainsi que les priorités nationales. Les mesures sont divisées en six catégories et correspondent à l'ordre dans lequel elles sont généralement exécutées.

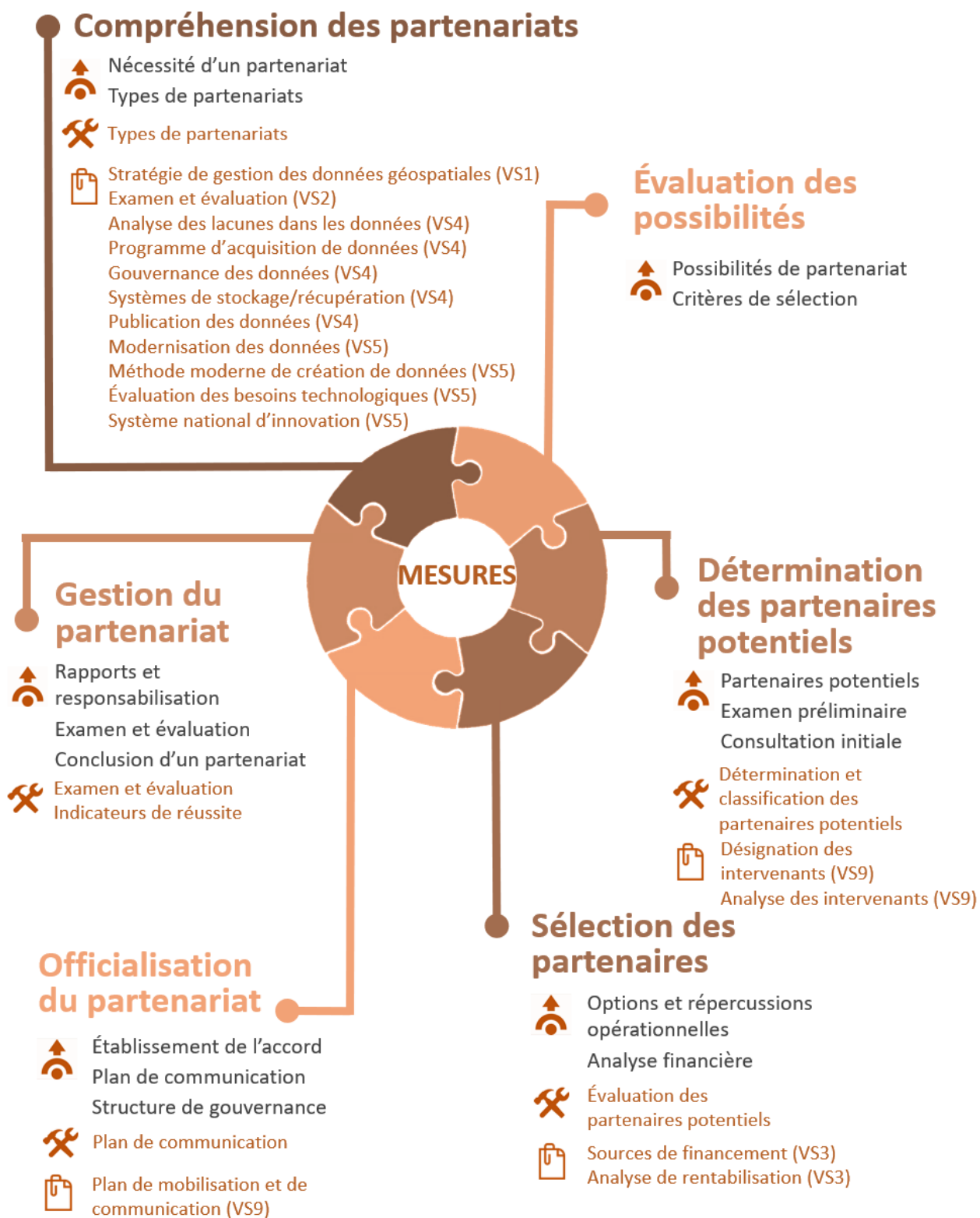


Figure 7.4 : Les partenariats comprennent plusieurs mesures et outils conçus pour aider les pays à créer et à maintenir la valeur de l'information géospatiale grâce à une culture fondée sur des partenariats de confiance et des alliances stratégiques qui reconnaissent les nécessités et les aspirations communes et les priorités nationales. Les mesures interdépendantes fournissent des liens clés avec d'autres mesures de la voie stratégique.

1 Compréhension des partenariats

7.6.1 Nécessité d'un partenariat

Les partenariats visent à répondre à un besoin, à une occasion, à une lacune ou à une possibilité où la collaboration et la mise en commun des ressources augmentent les capacités et les compétences.

Par conséquent, la détermination des besoins en matière de partenariat est une première étape cruciale. Comme le montre la figure 7.5, les besoins se répartissent généralement entre les catégories suivantes pour les possibilités de partenariat :

- **Partenariats de données** – pour améliorer la collecte, la mise à jour, l'intégration, le stockage et la maintenance des ensembles de données existants ou nouveaux.
- **Renforcement des capacités** – pour développer les compétences et les aptitudes et permettre le transfert de connaissances.
- **Intégration des technologies et des systèmes** – pour mettre en commun les ressources technologiques, développer les capacités d'analyse des données géospatiales, améliorer l'accès aux données et acquérir des logiciels haut de gamme qui ne seraient pas disponibles autrement.
- **Conseil et gouvernance** – pour élaborer les politiques et les normes nécessaires au renforcement des capacités de gestion de l'information géospatiale.
- **Recherche et innovation** – projets de recherche en collaboration avec les utilisateurs finaux (industrie, entreprises et organisations du secteur public et non gouvernementales) qui traitent des utilisateurs finaux, des questions environnementales, économiques et sociétales, et qui promeuvent la meilleure utilisation de l'information géospatiale.

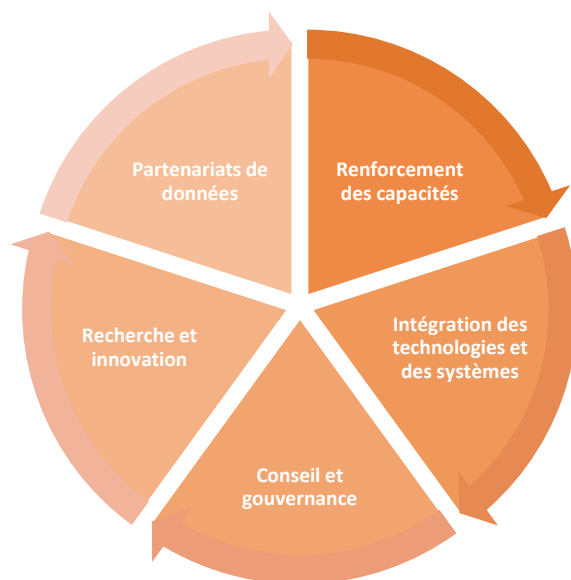


Figure 7.5 : Domaines où des besoins se font sentir et qui présentent un potentiel de partenariat.

Une évaluation des besoins et une analyse des lacunes serviront de point de départ pour comprendre quels domaines doivent être renforcés pour bénéficier de partenariats publics, public-privé et avec la société civile efficaces. Plusieurs moyens de déterminer les besoins sont examinés dans le présent document et certains exemples sont présentés dans le tableau 7.1 aux fins de référence rapide.

Catégorie des partenariats possibles	Définition des besoins	Types de besoins
Données (contenu)	Modernisation des actifs de données (VS5 : Mesure 5.6.6) Méthode moderne de création de données (VS5 : Mesure 5.6.7)	Collecte, mise à jour, intégration et maintenance des données
Renforcement des capacités et des compétences	Inventaire des connaissances, des compétences et des ressources (VS8 : Mesure 8.6.3) Évaluations et analyses des capacités et de l'éducation (VS8 : Mesure 8.6.4)	Connaissances et compétences; progrès et changements en matière de technologie et de processus
Intégration des technologies et des systèmes	Évaluation des besoins technologiques (VS5 : Mesure 5.6.5) Infrastructure habilitante (VS5 : Mesure 5.6.8) Système de systèmes intégré (VS5 : Mesure 5.6.16)	Ressources technologiques partagées; analyse de données géospatiales; accès à des logiciels haut de gamme
Conseil et gouvernance	Révision politique et juridique (VS2 : Mesure 2.6.2)	Conseils et exemples de lois, de politiques, de normes et de lignes directrices
Recherche et innovation	Système national d'innovation (VS5 : Mesure 5.6.11) Programmes d'innovation (VS5 : Mesure 5.6.12) Pôles d'innovation (VS5 : Mesure 5.6.13)	Applications qui répondent aux besoins de l'utilisateur final et aux questions environnementales, économiques et sociétales

Tableau 7.1 : Référence pour la détermination des possibilités de partenariat (avec des références de mesures interdépendantes).

En définissant la nécessité d'un partenariat, il est important d'examiner ce que le partenariat peut accomplir dans son ensemble et quels sont les avantages concrets qui en découleront. Les réponses aux questions suivantes, de préférence dans le cadre d'un groupe, permettront de prendre le recul nécessaire :

- Quels sont les intérêts à court terme de notre organisation?
- Qu'est-ce que notre organisation doit accomplir ou gagner au cours des 12 prochains mois pour rester engagée dans le partenariat?
- Quelle est la contribution de chaque organisation à l'effort?
- Quels sont les intérêts à long terme de notre organisation?
- Qu'est-ce que notre organisation doit accomplir ou gagner au cours des 18 à 36 prochains mois pour rester engagée dans le partenariat?



Voir la section Mesures interdépendantes :
Stratégie de gestion des données géospatiales (VS1)

Examen et évaluation (VS2)

Analyse des lacunes en matière de données (VS4); Programme d'acquisition de données (VS4); Gouvernance des données (VS4); Systèmes de stockage/récupération (VS4); Publication des données (VS4)

Modernisation des actifs de données (VS5); Méthode moderne de création de données (VS5); Évaluation des besoins technologiques (VS5); Système national d'innovation (VS5)

Parmi les réponses possibles, citons l'augmentation de l'effectif ou des bénévoles chargés de l'organisation, l'amélioration des produits ou des services, le renforcement des capacités organisationnelles, l'accroissement de la crédibilité ou du soutien auprès de la collectivité et l'amélioration de l'accès aux entreprises, à la technologie, aux données et aux ressources financières.

7.6.2 Types de partenariats

Il existe plusieurs types de partenariats pour répondre aux besoins et aux lacunes en matière de capacités et d'aptitudes.

Une fois que les besoins en matière de gestion de l'information géospatiale sont connus, il est possible de commencer à envisager le type de partenariats susceptibles de combler les lacunes en matière de capacités ou d'atteindre de nouveaux objectifs stratégiques. Des exemples de types de partenariats visant à répondre aux besoins et aux lacunes en matière de capacités et de compétences sont résumés ci-dessous. Le tableau 2 montre la relation entre les possibilités stratégiques et le type de partenariat :

- **Partenariats intersectoriels** avec d'autres organisations gouvernementales, le secteur économique et/ou le milieu universitaire, en faisant partie par exemple d'une association d'utilisateurs.
- Les **partenariats public-privé** sont généralement des entreprises commerciales conjointes créées par deux ou plusieurs parties qui, autrement, conserveraient leur identité distincte, pour fournir par exemple des produits ou des services géospatiaux.
- **Partenariats communautaires** avec des groupes communautaires, des citoyens bénévoles ou des organisations de services sans but lucratif, pour contrôler par exemple les besoins de mise à jour des données et élaborer des applications communautaires (mobiles) [p. ex. des projets historiques ou patrimoniaux].
- **Alliances stratégiques** impliquant le partage ou le transfert du pouvoir de décision, comme les programmes conjoints d'acquisition de données, et la consolidation administrative partagée en ce qui concerne la gestion de l'information géospatiale.
- **Collaborations** qui n'ont pas d'engagements organisationnels permanents ou de services combinés, mais qui mettent l'accent sur la volonté de travailler ensemble, comme la diffusion et la coordination de renseignements géospatiaux.
- **Intégration des services** qui impliquent des changements dans la structure organisationnelle et les mécanismes de contrôle, tels que les projets conjoints où deux ou plusieurs organisations créent une nouvelle structure pour faire avancer une nouvelle initiative ou fonction, ou les fusions où des organisations précédemment séparées combinent des fonctions de programme, d'administration ou de gouvernance.
- **Partenariats avec les donateurs** où le gouvernement est un bénéficiaire, par exemple pour la prestation de formations ou de services géospatiaux aux utilisateurs finaux.
- **Alliances de financement** dans lesquelles des organisations se réunissent pour partager une subvention ou un don important ou pour créer une relation bénéficiaire/donateur. Il y a partage des coûts lorsque chaque organisation fournit des ressources différentes, telles que des installations, du personnel ou du matériel.
- **Subventions de contrepartie** lorsqu'une organisation accorde une subvention et le bénéficiaire fournit une contrepartie en termes de services, de financement, d'entretien, de fournitures ou de bénévoles.

Type de partenariat	Données	Renforcement des capacités	Intégration des technologies et des systèmes	Conseil et gouvernance	Recherche et innovation
Partenariats intersectoriels	Collecte et acquisition des données	Développement du leadership, stages, formation	Outils numériques de collaboration	Groupes de travail ou forces opérationnelles interorganismes; groupes de travail à l'échelle nationale	Projets interdisciplinaires avec le milieu universitaire, élaboration d'un programme de recherche
Partenariats public-privé (coentreprises)	Service d'imagerie commerciale pangouvernemental	Programmes de formation professionnelle sur le lieu de travail	Contrats de développement, d'exploitation et de maintenance des systèmes	Manuel de formation, procédures	Possibilités d'investissement financées par le gouvernement; petites pépinières d'entreprises
Partenariats communautaires	Cartographie participative et validations sur le terrain	Programmes de sensibilisation; formation en ligne	Production participative; développement de services mobiles	Retour d'information sur les initiatives politiques; création de groupes d'utilisateurs	Programmations et sprints de code
Collaborations	Partenariat pour le programme d'acquisition de données	Expertise et conseils techniques	Échange d'information et de ressources	Développement de politiques	Pôles d'innovation
Alliances stratégiques	Intervenant de la chaîne d'approvisionnement des données	Encadrement et mentorat	Licences de logiciels pour l'ensemble du gouvernement	Organismes de normalisation	Mises en œuvre des études de cas
Intégration des services	Collaborations pour la maintenance des données numériques	Apprentissage en ligne	Intégration de systèmes/ logistique de la chaîne d'approvisionnement	Politique de données libres	Réussites existantes
Partenariats de donateurs	Ensembles de données mondiales (p. ex. GlobeLand30, données d'observation de la Terre disponibles gratuitement)	Programmes de bourses ou d'échanges internationaux; personnel bénévole	Outils technologiques en ligne et portails cartographiques financés par des fondations (p. ex. Africa GeoPortal)	Promotion et défense des intérêts; faciliter l'accès	Collecte des expériences et mise en œuvre de solutions éprouvées
Alliances de financement	Priorité nationale; réutilisation des données disponibles	Partenariats et réseautage	Services partagés	Réformes institutionnelles et réglementaires	Subventions pour la recherche et le développement
Subventions de contrepartie		Bourses	Subventions technologiques		Subventions à l'innovation

Tableau 7.2 : Matrice des partenariats et des possibilités.



Une liste élargie d'exemples de types de partenariats est fournie à l'annexe 7.1.

2

Évaluation des possibilités

7.6.3 Possibilités de partenariat

Il existe de nombreux modèles pour évaluer les possibilités de partenariat et officialiser un partenariat, mais il n'y a pas d'approche unique et correcte.

Au fur et à mesure que les occasions se présentent, les organisations ont besoin de conseils pratiques pour savoir si elles doivent former des partenariats stratégiques, qu'il s'agisse de partenariats publics, public-privé ou avec la société civile, et, le cas échéant, pour savoir où entamer le processus de développement des partenariats. C'est pourquoi un processus d'évaluation des possibilités de partenariat est décidé dès le départ. Il existe de nombreux modèles pour évaluer les possibilités de partenariat et officialiser un partenariat. Toute approche dépendra du type de partenariat évalué, des sensibilités culturelles, de la politique nationale et des cadres juridiques en place.

En règle générale, un partenariat ou une collaboration dans le domaine géospatial comprend huit étapes principales : 1) définition des critères de sélection pour le partenariat précis envisagé; 2) détermination des partenaires potentiels; 3) recherche préliminaire et établissement des faits; 4) mise en œuvre des stratégies de participation, p. ex. « demande d'information » ou « demande de proposition »; 5) évaluation des options et détermination des répercussions opérationnelles; 6) préparation de l'évaluation de l'impact sur les ressources et de l'analyse financière; 7) conduite des négociations et officialisation du partenariat; 8) mise en œuvre de la gouvernance et du plan de communication (figure 7.6).

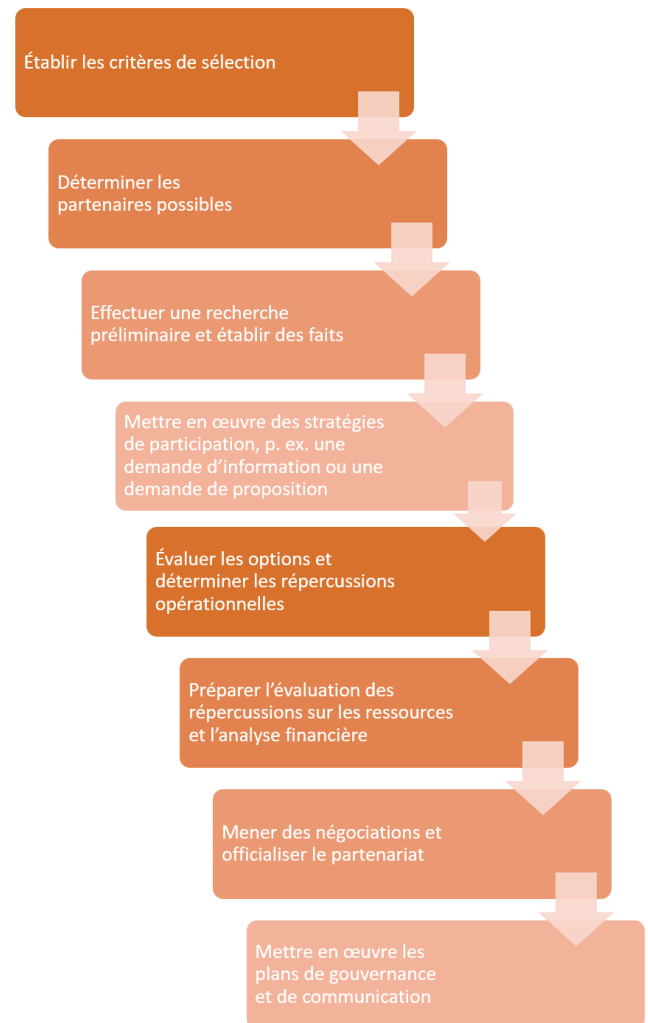


Tableau 7.6: Un exemple de processus d'évaluation des partenariats/collaborations dans le domaine géospatial.

7.6.4 Critères de sélection

Avant de déterminer les partenaires potentiels, il est souvent préférable d'établir les critères de sélection pour évaluer l'occasion particulière.

Ces critères sont parfois désignés comme les critères d'évaluation d'un partenariat et peuvent inclure les éléments suivants :

- Possibilité d'améliorer l'expertise dans un domaine
- Capacité à combler les lacunes en matière de connaissances et de compétences

- Impact potentiel sur le recrutement et le maintien en poste du personnel
- Degré d'adéquation culturelle entre les partenaires
- Effet sur l'accès aux ressources financières
- Capacité à renforcer la différenciation concurrentielle, à améliorer la base d'utilisateurs et le rendement financier

3 Détermination des partenaires potentiels

7.6.5 Partenaires potentiels

Considérez vos intervenants comme des partenaires potentiels.

La détermination des partenaires peut s'avérer difficile. Des partenaires potentiels peuvent être trouvés à tous les niveaux – international, régional, national et local. Il peut s'agir, entre autres, d'entités et organismes gouvernementaux, d'organismes internationaux d'aide et de développement, de donateurs et de fondations philanthropiques, d'organisations non gouvernementales et de la société civile, de l'industrie et du secteur privé, d'établissements universitaires et de recherche, d'organismes professionnels et d'autorités réglementaires, ainsi que d'institutions financières, de parlements, de législateurs, d'autorités locales, de conseillers municipaux, de groupes communautaires et de chefs coutumiers.

Pour commencer, il serait souhaitable de procéder à la désignation des intervenants (voir la VS9 : Mesure 9.6.4) et à l'analyse des intervenants (voir la VS9 : Mesure 9.6.5), comme le recommande la VS9 : Communication et mobilisation des partenaires potentiels.



Un modèle de détermination et de classification des partenaires potentiels peut être adapté d'après l'annexe 9.2 – Détermination et classification des intervenants.



Voir la section Mesures interdépendantes : Désignation des intervenants (VS9); Analyse des intervenants (VS9).

7.6.6 Examen préliminaire

Procéder à un examen préliminaire pour déterminer s'il existe des partenaires potentiels ou s'il est nécessaire d'élargir la recherche.

Une fois les partenaires potentiels déterminés, l'étape suivante consiste à mener des recherches préliminaires et à s'informer avant de les inviter à la table des négociations. Le niveau d'examen à ce stade peut inclure un examen des publications disponibles. Il peut s'agir de bulletins d'information, de communiqués de presse, de publicités, de sites Web, de rapports annuels, de discours, de plans stratégiques, d'évaluations récentes du rendement, d'attentes des actionnaires et de rapports sur la responsabilité sociale des entreprises, ainsi que de conseils d'administration et de dirigeants d'entreprises affichés sur les sites Web.

L'examen préliminaire permet de mieux comprendre les partenaires potentiels déterminés et d'améliorer la confiance qu'ils inspirent. Il peut amorcer un processus d'instauration de la confiance. Il permet également de confirmer l'existence de partenaires potentiels, de filtrer ceux qui ne présentent pas l'adéquation requise et de déterminer si la recherche de partenaires potentiels doit être étendue ou menée à plus grande échelle. Il est important de noter que cet examen préliminaire est nécessaire pour établir une compréhension commune et, en fin de compte, la confiance dans tout nouveau partenariat.

7.6.7 Consultation initiale

Une demande de proposition peut être utilisée pour mettre en œuvre le processus de partenariat.

Différentes étapes peuvent être nécessaires pour envisager ou rechercher un partenariat. En fonction des circonstances nationales, et en particulier en ce qui concerne le secteur privé, il peut exister des mécanismes permettant au gouvernement de rechercher des renseignements sans prendre d'engagement, notamment en engageant des fonds ou en concluant un accord contraignant. Il peut s'agir, par exemple, de demandes d'information ou de demandes de propositions visant à s'informer sur les capacités, les ressources ou les offres de différentes organisations en rapport avec les besoins gouvernementaux.

L'organisation d'une « journée de l'industrie » permettrait également d'acquérir des renseignements semblables. Il s'agit pour une organisation d'inviter ouvertement les intervenants intéressés, qu'il s'agisse d'entreprises commerciales, d'universités ou de la société civile, à visiter l'organisation, à prendre connaissance de ses projets et de ses intérêts potentiels, à exposer les besoins futurs de l'organisation en matière d'acquisition de produits et/ou de services, et à répondre aux questions des fournisseurs potentiels ou des partenaires éventuels. Si les échanges entre l'organisation et les intervenants potentiels sont encourageants, l'organisation peut obtenir davantage de renseignements sur les capacités et les aptitudes des différentes parties intéressées en même temps.

L'étape suivante d'un effort de participation initial consiste à planifier soigneusement ce que l'organisation veut faire en partenariat ou acquérir, ainsi que les conditions dans lesquelles elle souhaite que la relation se poursuive. Avec le secteur privé, ou lorsque des paiements sont prévus, il peut s'agir d'une manifestation d'intérêt, d'une proposition de commande d'approvisionnement, d'une demande de proposition ou d'un appel d'offres, soit pour l'offre de services ou de produits, soit pour les deux à la fois. Dans presque toutes les situations, les exigences, les spécifications, le mandat, la durée et les livrables (liste non exhaustive) seront présentés. Dans de nombreux cas, une procédure de soumission en régime de concurrence sera plus appropriée, en particulier lors de la conclusion d'un partenariat public-privé, car la transparence et la responsabilité sont primordiales. Cette transparence peut être assurée par la publication d'un appel d'offres ou d'un document d'appel d'offres.

Si les résultats de la première prise de contact ou de la participation du secteur privé ne répondent pas aux exigences de l'organisation, il est fortement recommandé de suspendre le processus de passation de marché avant de prendre un quelconque engagement. Un dialogue plus approfondi peut contribuer à clarifier les intérêts et mener à une passation de marché fructueuse à une date ultérieure. En général, les marchés publics reflètent les souhaits et les besoins de l'organisation, sans tenir compte des limites auxquelles l'entité du secteur privé est confrontée. Souvent, les partenariats les plus solides nécessitent la participation de plusieurs entités.



7.6.8 Options et répercussions opérationnelles

Les partenaires potentiels sont évalués en fonction des critères de sélection.

L'étape suivante consiste à évaluer les options en fonction des critères établis précédemment et à classer les partenaires potentiels à prendre en compte. Outre l'évaluation par rapport aux critères prédéterminés, les éléments suivants sont évalués (Dubow, 2006) :

- Dans quelle mesure le partenariat potentiel contribue-t-il aux impératifs stratégiques de renforcement de la gestion de l'information géospatiale?
- Que peuvent apporter les partenaires potentiels? Il peut s'agir de compétences en gestion et en géospatial, de ressources (installations, technologies de l'information et personnel), d'un accès au capital et de relations de soutien pertinentes (contrats, partenariats et affiliations/alliances).
- Quelles sont les faiblesses potentielles (p. ex. réputation, sources de revenus incertaines)?
- Quelle est la probabilité de mettre en œuvre avec succès un partenariat avec cette entité? La relation de travail a plus de chances de réussir si les entités partagent une vision, des valeurs et une culture communes, ainsi que des mesures de rendement compatibles.
- Quels sont les coûts de renonciation si aucun partenariat n'est conclu?

Il est également nécessaire d'évaluer les répercussions opérationnelles du partenariat envisagé. Cette évaluation peut reposer sur deux hypothèses : 1) l'ensemble de l'organisation dépend de la poursuite des activités de diverses unités opérationnelles au sein de l'organisation; 2) certaines unités opérationnelles nécessiteraient davantage de ressources et d'attention en cas de perturbation, en l'occurrence, d'un partenariat prévu.

Pour chaque option, en référence aux buts et objectifs du partenariat envisagé, et sur la base des renseignements disponibles à la suite des mesures précédentes (principalement la mesure 7.6.6 – Examen préliminaire et la mesure 7.6.7 – Consultation initiale), il convient entre autres d'examiner et d'évaluer : les répercussions opérationnelles et financières; les répercussions concernant le calendrier et la durée; les répercussions en termes de personnel; toute répercussion en termes de réglementation, de politique ou de respect des règles. Il est toujours utile de documenter l'évaluation et de préparer un rapport à l'issue de cette mesure.



Un modèle d'évaluation des partenaires potentiels est fourni à l'annexe 7.2.

7.6.9 Analyse financière

Une analyse financière permet de définir les besoins en ressources.

Après avoir examiné les options et les répercussions opérationnelles d'un partenariat potentiel, l'étape suivante consiste à effectuer une analyse financière pour comprendre et définir les besoins en ressources. Dans le cadre du partenariat envisagé, les partenaires respectifs ont des responsabilités et des obligations, y compris des ressources, notamment financières. Cela doit être compris, analysé et accepté.

L'analyse vise à définir les besoins en ressources (personnel, équipement, installations, technologie, logistique, etc.) nécessaires au partenariat pour atteindre ses buts et objectifs. Certaines de ces exigences sont ponctuelles, d'autres peuvent être des engagements récurrents. Dans certains cas, une analyse des flux de trésorerie prévisionnels sera nécessaire pour mieux comprendre les engagements budgétaires et financiers. De plus amples renseignements sur l'analyse financière nécessaire sont fournis dans la VS3 : Finances.



Voir la section Mesures interdépendantes : Sources de financement (VS3); Analyse de rentabilisation (VS3).

5 Officialisation du partenariat

7.6.10 Établissement de l'accord

Officialiser le partenariat par une disposition, une entente ou un accord approprié.

Lors de l'établissement d'un partenariat ou d'une collaboration entre deux ou plusieurs parties, il est important d'avoir une compréhension claire, définie et acceptée des buts et objectifs (ou de la mission et de la finalité) du partenariat ou de la collaboration, ainsi que des rôles, des responsabilités et des obligations de tous les partenaires. Il doit être mutuellement bénéfique et acceptable.

Tout accord doit être défini à un stade précoce lors de la mise en place du partenariat. Il est utile de reconnaître qu'il est souvent nécessaire de faire preuve de souplesse pour s'adapter aux changements au fur et à mesure de l'évolution du partenariat ou de l'entreprise.

L'officialisation d'un partenariat dépend de la confiance et du consensus, des négociations et des compromis. Dans certains cas, une tierce partie objective (conseiller juridique, etc.) peut aider à faciliter le processus et à trouver un terrain d'entente qui satisfasse les objectifs de toutes les parties (Dubow, 2006).

L'officialisation d'un accord de partenariat comporte cinq tâches essentielles :

- promulguer une déclaration d'intention, un protocole d'accord ou une entente de partenariat juridique;
- documenter les normes de partenariat et les rendre accessibles. Les normes comprennent généralement les principaux points de contact pour chaque partie, les structures de communication, la gestion des connaissances, les protocoles de projet, la gestion des ressources, la prise de décision, la résolution des conflits et la fréquence des réunions;
- établir la gouvernance du partenariat, par exemple par l'intermédiaire d'un conseil indépendant, d'un comité directeur, d'un comité de surveillance ou d'un processus informel de gestion du partenariat;
- mettre en place des processus de suivi, d'évaluation et d'examen;
- définir le processus de transition et de conclusion du partenariat.

7.6.11 Plan de communication

Il est important d'établir des protocoles de communication clairs dès le début du partenariat.

Une fois le partenariat officialisé, il convient d'informer les intervenants internes et externes au moyen d'un plan de communication afin de mieux faire connaître la nouvelle entité ou initiative et d'obtenir leur soutien. La VS9 : Communication et mobilisation fournit les orientations nécessaires à la préparation d'un plan de mobilisation et de communication (voir la VS9 : Mesure 9.6.10). Un plan de mobilisation et de communication est utilisé pour maintenir des lignes de communication ouvertes avec les partenaires.

Il est important d'établir des protocoles de communication clairs dès le début du partenariat. Des études de cas ont montré qu'une communication régulière et claire est essentielle, en particulier lorsque (et si) des problèmes surviennent (Longmore, 2018). Un dialogue régulier entre les partenaires favorise l'échange de renseignements et le bon déroulement des opérations, ce qui permet d'éviter les difficultés au fur et à mesure que le partenariat progresse.



Un plan de communication en matière de partenariat peut être adapté d'après l'annexe 9.5 : Plan de communication avec les intervenants.



Voir la section Mesures interdépendantes : Plan de mobilisation et de communication (VS9).

7.6.12 Structure de gouvernance

Les normes et les structures de gouvernance sont essentielles pour cultiver des relations de travail solides et fructueuses dans un environnement de confiance.

Elles fournissent des suggestions pratiques qui aident les personnes et les groupes impliqués dans un partenariat à mener des discussions productives sur des sujets difficiles, à gérer les conflits et à prendre des décisions.

La collaboration est d'autant plus efficace lorsque les partenaires partagent des valeurs et des principes communs et qu'elle répond à la mission et aux objectifs de chaque organisation. Elle est également plus efficace lorsque chaque partenaire comprend la mission, les objectifs et les priorités de l'autre, y compris leurs environnements opérationnels respectifs. Par exemple, les organisations du secteur privé devront comprendre l'environnement politique du gouvernement et, inversement, le gouvernement devra comprendre l'environnement opérationnel du secteur privé.

Les normes de partenariat sont utilisées pour établir les objectifs, la structure et les responsabilités de la relation de partenariat. Il s'agit notamment de déterminer et de documenter les valeurs communes du groupe qui englobent les éléments suivants : vision, objectifs, gouvernance, risques, ressources, processus, renseignements et récompenses.



7.6.13 Rapports et responsabilisation

La rationalisation des rapports et de la responsabilité est essentielle au bon fonctionnement des collaborations et des partenariats.

Un plan de travail collaboratif peut être utilisé pour définir les tâches précises convenues, les délais réalistes, les résultats mesurables, l'obligation de rendre compte et les responsabilités partagées. Ce plan de travail est généralement mis en œuvre en affectant une personne-ressource (de préférence à un niveau élevé) au partenariat/à l'entreprise collaborative, principalement pour coordonner les accords de gouvernance, gérer la communication entre les partenaires, assurer la supervision et le contrôle, mettre en œuvre et effectuer le suivi, et garantir les exigences en matière de rapports et de responsabilité. Comme la plupart des partenariats et des collaborations s'étendent souvent sur plusieurs années, il est important de documenter le processus, les antécédents et la culture de la collaboration.

La technologie peut être utilisée pour rapprocher les partenaires, intégrer les processus et contribuer à maintenir des relations solides à long terme. L'utilisation de la technologie dépend de la disponibilité d'une infrastructure de soutien fiable. Les exemples ci-dessous peuvent être utilisés pour démontrer la nécessité de disposer d'une infrastructure fiable. Les plateformes technologiques qui soutiennent la collaboration en ligne varient en termes de profondeur de la collaboration et incluent :

- **Mise en commun des réseaux/plateformes** : au minimum, la mise en commun des réseaux et des plateformes est un moyen efficace de favoriser les partenariats. Ils peuvent être utilisés pour communiquer de l'information, diffuser de nouvelles ressources telles qu'un ensemble de données, alerter sur les délais et informer un partenaire de l'état d'avancement d'un projet. Les méthodes courantes de diffusion de l'information géospatiale comprennent les portails de données en ligne, les visualiseurs de cartes centralisés et le stockage dans le nuage pour les centres d'échange de données.
- **Plateformes de collaboration numérique** : les plateformes de collaboration numérique vont au-delà de l'échange de renseignements. Il s'agit d'espaces de travail virtuels qui permettent à plusieurs participants de modifier ensemble des documents et des ensembles de données partagés. Ces systèmes d'interaction en temps réel reproduisent l'expérience du travail dans la même pièce. Par exemple, les systèmes d'interaction en temps réel, tels que les SIG d'entreprise, permettent la modification collaborative d'ensembles de données et de documents sur l'Internet.
- **Systèmes de gestion de projet en ligne** : les outils de gestion de projet basés sur le Web permettent à une organisation responsable d'assurer la transparence des plans de projet, des rôles, des responsabilités et des calendriers pour tous les partenaires (NRC, 2002).
- **Plateformes de communication** : les plateformes de communication telles que les sites de vidéoconférence en ligne permettent aux équipes éloignées de se réunir pour planifier, réfléchir et résoudre des problèmes.
- **Logiciel en tant que service (SaaS)** : les systèmes d'accès aux outils géospatiaux communs, tels que la gestion et l'analyse des données, permettent aux équipes d'utiliser les mêmes méthodes et donc d'obtenir les mêmes résultats, quel que soit l'endroit où elles se trouvent.

7.6.14 Examen et évaluation

Il est important d'examiner et d'évaluer en permanence le partenariat lui-même, ainsi que le travail réalisé.

Il peut s'agir d'un exercice de renforcement des capacités, de la mise en œuvre d'un système, de la création de nouveaux produits ou services, d'une nouvelle entreprise et/ou de l'acquisition de données. C'est pourquoi il est important d'établir et d'approuver le processus d'examen et d'évaluation – ses buts et objectifs et la manière dont les leçons tirées seront appliquées. Les examens et les évaluations sont facilités par l'existence d'un processus systématique et ouvert permettant de recevoir des commentaires et de suivre le rendement.

L'une des parties les plus difficiles du processus d'examen et d'évaluation est de choisir ce qui doit être mesuré. Voici quelques exemples de mesures (figure 7.8a) :

- mesurer les **intrants**, tels que les données collectées, les réunions et les rapports, ainsi que les mesures convenues que le partenariat met en œuvre pour atteindre les objectifs;
- mesurer les **extrants**, qui sont les résultats des intrants et des activités, notamment l'augmentation du nombre d'ensembles de données mis à disposition;
- mesurer les **résultats** en termes d'avantages globaux et de changement de comportement, notamment l'utilisation de pratiques de gestion de l'information géospatiale plus efficaces;
- mesurer les **répercussions** du partenariat en termes d'effets à long terme sur les conditions sociales, environnementales et économiques.

Les examens réguliers font partie du processus global de suivi et d'évaluation. L'examen porte sur le partenariat lui-même et utilise un ensemble de mesures – finances, intervenants, processus et durabilité (figure 7.8b) :

- **Finances** : examen du budget du projet et du taux de dépenses par rapport à l'équilibre budgétaire.
- **Intervenants** : niveau de satisfaction, reconnaissance de la marque et croissance des utilisateurs finaux.
- **Processus** : qualité accrue des produits et amélioration des capacités de prise de décision.
- **Durabilité** : renforcement des compétences/connaissances, sensibilisation accrue et utilisation de l'information géospatiale.

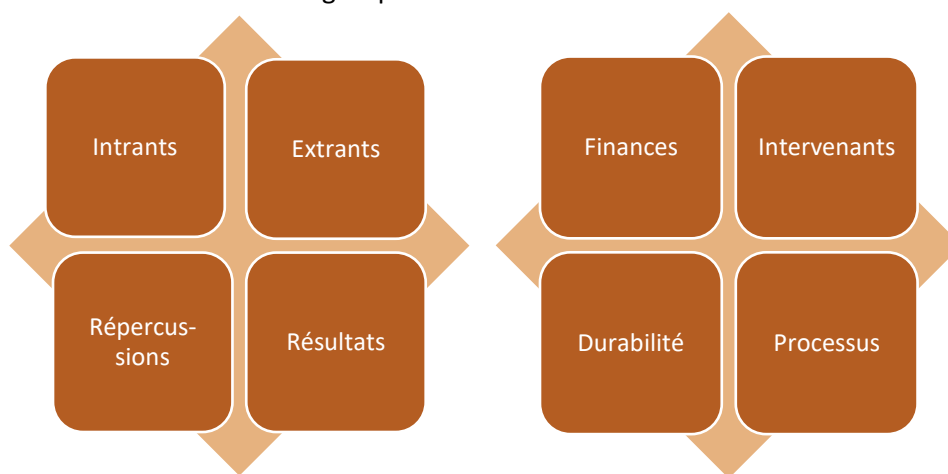


Figure 7.7 : a) Mesures de suivi et d'évaluation;
b) Éléments du partenariat à réexaminer régulièrement.



Un exemple de processus d'examen et d'évaluation du partenariat est fourni à l'annexe 7.3.

Un exemple d'élaboration d'indicateurs de réussite est fourni à l'annexe 7.4.

7.6.15 Conclusion d'un partenariat

Souvent, les partenariats prennent fin brutalement ou s'affaiblissent progressivement sans pour autant s'achever.

Le processus de transition et de conclusion d'un partenariat est généralement mené au moment où le partenariat est officialisé. Le processus est également indiqué dans l'accord juridique initial. Il est important de prévoir une disposition officielle de clôture du projet. Chaque partenariat doit envisager les questions de clôture ou de transition. Certains partenariats peuvent profiter de cet examen pour reconsidérer leurs objectifs et leurs engagements, se séparer de partenaires ou mettre fin au partenariat. Cependant, il est important d'avoir une discussion ouverte et honnête avec vos partenaires pour comprendre ce qu'un partenariat doit envisager, la transition ou la conclusion. Chaque relation de partenariat est différente. Ce qui motive et incite chaque organisation ou personne à participer et à continuer à travailler en collaboration est différent. Une évaluation correcte des circonstances permettra de déterminer la meilleure ligne de conduite à adopter (NRC, 2010).

Il est également important de fixer une date d'achèvement pour l'accord actuel. Bien que certaines relations puissent se poursuivre à l'avenir sans jamais s'arrêter, il est recommandé de fixer une date

de clôture avec une nouvelle date de début de l'accord de partenariat. Cette nouvelle version permet des ajustements qui peuvent être souhaitables sur la base de l'expérience passée.

Une fois que toutes les parties ont décidé de mettre fin officiellement au partenariat, les activités suivantes sont entreprises :

- vérifier que toutes les activités convenues dans le cadre du partenariat/de l'entreprise collaborative ont été menées à bien;
- attribuer les actifs du projet – généralement à l'un des partenaires;
- examiner et approuver les comptes et rapports financiers finaux et transférer les fonds restants/le solde le cas échéant;
- archiver les dossiers finaux et les documents du projet;
- mener des enquêtes auprès des partenaires et des intervenants;
- préparer un rapport de clôture comprenant les leçons tirées;
- reconnaître et célébrer les réalisations du projet;
- diffuser des communications appropriées pour informer de la clôture du partenariat et de ses résultats.

7.7 Livrables

La liste des produits livrables ci-dessous correspond aux résultats généralement obtenus à la suite de la mise en œuvre des mesures prévues dans le cadre de cette voie stratégique. Il s'agit d'indicateurs clés de réussite pour la mise en place d'un CIIG. Par exemple :

- compréhension de la nécessité du partenariat – comment le partenariat peut-il améliorer les lacunes en matière de capacités et de compétences;
- évaluation des possibilités de partenariat;
- critères de sélection pour l'évaluation des partenaires potentiels;
- résultats de la recherche préliminaire et de l'enquête sur les partenaires potentiels;
- options d'évaluation du partenariat et répercussions opérationnelles de chaque option;
- analyse financière;
- disposition et accord de partenariat, y compris une structure de gouvernance et un plan de communication;
- processus d'examen et d'évaluation, y compris les indicateurs de réussite;
- méthodologie officielle pour la clôture du projet/partnership.

7.8 Résultats

Les partenariats permettent aux gouvernements d'accroître leurs capacités et d'obtenir de meilleurs résultats, tout en bénéficiant d'une variété de connaissances et d'expériences qui renforcent l'organisation et sa gestion de l'information géospatiale, ainsi que ses capacités et ses infrastructures.

Les résultats suivants découlent de la mise en commun, de l'apprentissage, du transfert de connaissances, du renforcement des capacités et d'autres avantages immatériels obtenus grâce aux partenariats :

- renforcement des capacités de perfectionnement par la mise en commun, l'apprentissage, le transfert de connaissances et la collaboration;
- amélioration des connaissances, de l'expertise et des compétences de l'organisation et élargissement des capacités grâce à des ressources complémentaires;
- agilité et flexibilité dans la transformation et la réforme;
- créativité et innovation accrues grâce à la collaboration et aux efforts conjoints dans le cadre d'initiatives communes.

7.9 Ressources

Dans le cadre du programme de travail du Comité d'experts des Nations Unies sur la gestion de l'information géospatiale à l'échelle mondiale (UN-GGIM), il existe un certain nombre d'initiatives et d'activités, notamment de la part des sous-comités, des groupes d'experts et des groupes de travail du comité d'experts. Ces initiatives et activités sont consultatives et mobilisent divers intervenants lorsqu'il s'agit de déterminer les extrants et les résultats. Cette nature inclusive et participative du travail a permis la préparation d'un certain nombre de documents de référence et de publications qui sont utiles pour aborder les possibilités et les complexités des partenariats qui ont une incidence sur la gestion de l'information géospatiale.

Il s'agit en particulier des travaux et des contributions du groupe d'experts sur l'administration et la gestion des terres, du groupe de travail sur l'évolution des mécanismes institutionnels nationaux de gestion de l'information géospatiale et du groupe de travail sur les cadres politiques et juridiques de la gestion de l'information géospatiale. Les groupes d'experts et de travail ont fourni une série de livrables qui aideront les organisations dans leurs accords de partenariat en vue d'une gestion de l'information géospatiale intégrée à l'échelle nationale.

7.10 Références

Brinkerhoff, Jennifer M., 2002. *Partnership for International Development; Rhetoric or Results?*, Lynne Rienner Publishers, Inc., 205 p.

Compassion Capital Fund (CCFD) National Resource Centre (NRC), mis à jour en 2010. *Strengthening Nonprofits: A Capacity Builders Resources Library – 10, Partnerships: Frameworks for Working Together*. Sur Internet : <https://pdf4pro.com/view/partnerships-frameworks-for-working-together-51a301.html>.

Dubow, Mark, 2006. *10 Steps for Evaluating and Selecting a Strategic Partner*, HealthLeaders Magazine, HealthLeaders News, août 2006 [en ligne]. Sur Internet : <http://www.hcpro.com/HOM-82777-3749/10-Steps-for-Evaluating-and-Selecting-a-Strategic-Partner.html>.

Longmore, Janet, 2018. *Building Trust: How the Development Community Can Engage the Private Sector*, OECD Development Matters, 11 septembre 2018 [en ligne]. Sur Internet : <https://oecd-development-matters.org/2018/09/11/building-trust-how-the-development-community-can-engage-the-private-sector/> (consulté en janvier 2018).

Polman, Paul, 2017. *An Introduction to Multi-Stakeholder Partnerships – Briefing Document for the GPEDC High Level Meeting, November 2016* [en ligne]. Sur Internet :

<https://www.thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2017/03/Introduction-to-MSPs-Briefing-paper.pdf> (consulté en janvier 2019).

Tranel, Mark et Kay Gasen, s. d. *Community Partnerships: A Sustainable Resource for Nongovernmental Organizations* [en ligne]. Sur Internet :

http://www.Federalreserve.gov/communityaffairs/national/CA_Conf_SusCommDev/pdf/tranelmark.pdf