

# Le partenariat local et les programmes de développement

## Les principes de base



## Remerciements

Grâce à la mise en œuvre et à l'adoption quasi-généralisée de l'Approche des programmes de développement de Vision Mondiale, les équipes des programmes du monde entier ont trouvé de nouvelles manières de collaborer avec leurs partenaires en vue d'améliorer le bien-être de l'enfant. Ces équipes de programme ont le réel désir d'utiliser les meilleures pratiques existantes tout en lançant de nouvelles approches efficaces. Elles ont démontré qu'il est possible de placer les partenariats locaux au cœur des programmes dans le but d'atteindre des résultats durables en matière de bien-être de l'enfant.

Le matériel présenté ici s'inspire de leurs expériences et de celles des équipes techniques, des Bureaux Nationaux, Régionaux et de Soutien de part et d'autre de Vision Mondiale.

Vision Mondiale continue de rassembler et de partager les bonnes pratiques par le biais de la Communauté de praticiens pour l'Efficacité des Programmes (membre du Groupe d'intérêt sur les Partenariats Locaux). Nous encourageons les équipes des programmes et les praticiens à continuer de partager les difficultés qu'ils rencontrent, ainsi que leurs succès, afin d'aller de l'avant.

Équipe Développement et Efficacité des Programmes, mai 2013.

Vision Mondiale Internationale, 800 west Chestnut Avenue,  
Monrovia, Californie 91016-3198 États-Unis

© Vision Mondiale Internationale 2013.

Tous droits réservés. La reproduction de tout ou partie de ce document sur un support quel qu'il soit est formellement interdite, sauf sous forme de brefs extraits, dans le cadre de revues, sans l'accord préalable de l'éditeur.

Auteurs : Ian de Villiers, Seamus Anderson et Camilla Symes  
Correction et Relecture : Jeremy Bailey  
Conception et mise en page : Teresa Wallace  
Couverture : Services créatifs globaux de VMI  
Conception artistique de la couverture : Kath Copley  
Illustrations de Ron Wheeler, Cartoonworks.com

Publié par le département Développement de l'Enfance et Efficacité des Programmes, pour le compte de Vision Mondiale Internationale.

Vision Mondiale est une organisation de solidarité internationale qui lutte contre toutes les formes de pauvreté et d'injustice à travers ses programmes d'aide humanitaire d'urgence, de développement et ses actions de plaidoyer.

Inspirés de nos valeurs chrétiennes, nous apportons une aide aux enfants et aux familles les plus démunis sans aucune forme de discrimination sociale, ethnique ou religieuse.

# Table des matières

---

<b>Remerciements</b> .....	<b>2</b>
<b>Acronymes</b> .....	<b>3</b>
<b>Quel est le but du partenariat local ?</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Des partenariats pour le bien-être de l'enfant, pourquoi ?</b> .....	<b>4</b>
1.1 Qui sont les potentiels partenaires ? .....	5
1.2 L'importance du partenariat .....	7
<b>2. Durabilité et partenariats dans les programmes locaux</b> .....	<b>8</b>
2.1 Renforcer l'appropriation locale.....	8
2.2 Adapter l'approche au contexte .....	9
2.3 Les partenariats dans le Chemin critique .....	10
2.4 Le parrainage et le partenariat .....	12
2.5 La protection de l'enfance et le partenariat local .....	14
<b>3. Types de collaboration et principes</b> .....	<b>15</b>
3.1 Trois types de relation de collaboration.....	15
3.2 Un espace de collaboration.....	17
3.3 Trois principes de collaboration .....	18
3.4 Mettre les principes en pratique.....	22
<b>4. Le partenariat en quatre étapes</b> .....	<b>24</b>
4.1 Définition de la portée et construction.....	25
4.2 Gestion et entretien .....	27
4.3 Passage en revue et révision.....	29
4.4 Des résultats durables.....	30
Illustration 1. Les potentielles parties prenantes d'une zone de programme.....	5
Illustration 2. Développement des partenariats suivant le Chemin critique.....	11
Illustration 3. Un exemple de trois collaborations coexistant dans un espace de collaboration..	17
Illustration 4. Les cycles de gestion du partenariat.....	24

## Acronymes

---

OCB .....	organisation communautaire de base
VAC .....	Voix et Action Citoyennes
CWB.....	bien-être de l'enfant
OR .....	organisation religieuse
S&E .....	suivi et évaluation
ONG .....	organisation non-gouvernementale
PACE .....	processus, activités, contexte et effets
VM.....	Vision Mondiale

« **Nous sommes faits pour les partenariats, et Dieu fait de grandes choses lorsque nous travaillons ensemble.** »

(Dean Hirsch, Président, Vision Mondiale Internationale 2006)

## QUEL EST LE BUT DU “PARTENARIAT LOCAL” ?

**Le Partenariat Local et les Programmes de Développement** soutiennent le personnel des programmes qui travaille avec les partenaires locaux dans le cadre de l'Approche des programmes de développement de Vision Mondiale. Ils fournissent les informations nécessaires lorsque l'on souhaite établir un partenariat. La Section 1 explique pourquoi les partenariats sont si importants pour établir un bien-être durable de l'enfant et s'intéresse à l'identification des partenaires. La Section 2 illustre comment le concept du partenariat s'inscrit dans l'Approche, notamment par le biais du Chemin critique. Dans la Section 3, les principes et types clés de partenariats sont expliqués. Enfin, la Section 4 nous donne un aperçu global des processus, capacités et outils nécessaires à la création de partenariats.

Les outils et les conseils correspondant à chaque section de ce document sont disponibles dans l'onglet Conseils pour les Programmes de Développement, dans la section “Outils de partenariat” du site [www.wvdevelopment.org](http://www.wvdevelopment.org). Des mises à jour et des ajouts d'information seront publiés sur le site [Groupe d'intérêt sur les Partenariats Locaux](#) (sur l'intranet de VM : [wvcentral.org](http://wvcentral.org)).

### POUR EN SAVOIR PLUS

*Les Partenariats Locaux dans la Pratique* est une annexe de conseils et d'outils pour une mise en œuvre pratique de projets en partenariat. Vous trouverez dans les encadrés « pour en savoir plus » de nombreuses références à des sections des *Partenariats Locaux dans la Pratique*.

## CRÉER DES PARTENARIATS POUR LE BIEN-ÊTRE DE L'ENFANT, POURQUOI ?

**C**ette section explique pourquoi les partenariats constituent l'un des quatre axes de l'Approche des programmes de développement de Vision Mondiale. Vision Mondiale (VM) veut avoir un impact encore plus important et plus durable sur la vie des enfants et, pour cela, doit intervenir de manière différente dans chaque contexte.

**La présence de Vision Mondiale dans une communauté n'est jamais que temporaire**, cela signifie que pour avoir un impact majeur il faut employer et renforcer les ressources et les capacités de la communauté car celles-ci sont déjà en place. Ces capacités sont présentes dans toutes les relations : sociales, politiques, économiques et environnementales. VM habilite les communautés, leurs acteurs et autres parties prenantes à négocier, planifier et gérer tout projet qu'ils ont en commun dans le but de parvenir à une vision partagée du bien-être de l'enfant.

## QUI SONT LES POTENTIELS PARTENAIRES ?

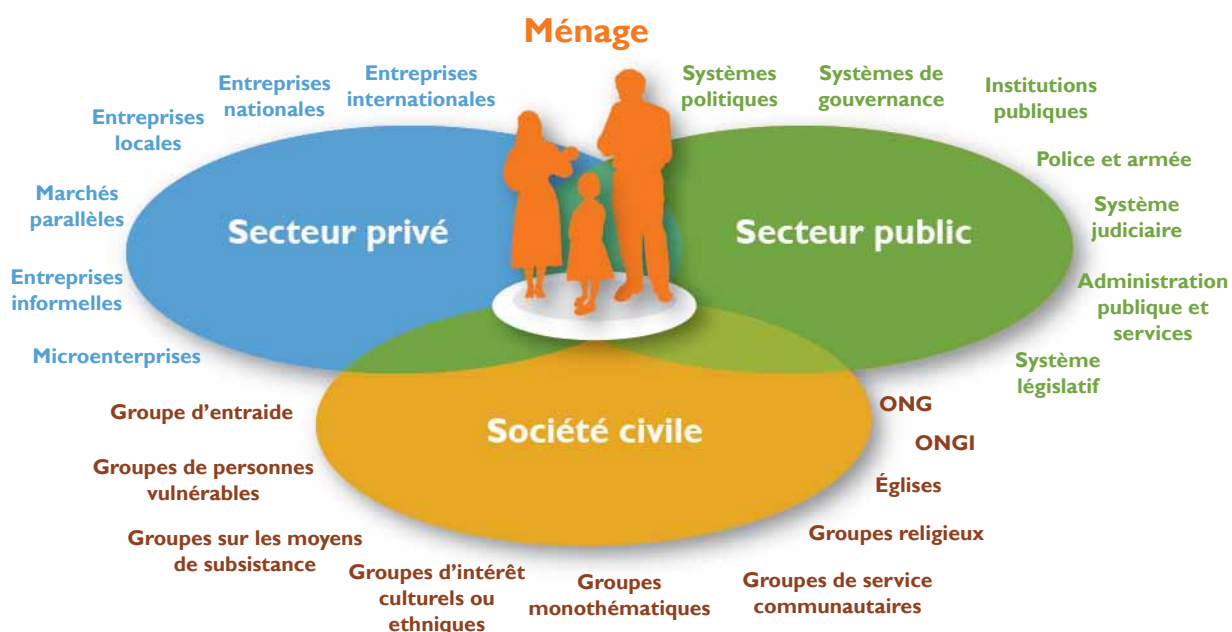
Nombreuses sont les parties prenantes qui ont une influence sur le bien-être de l'enfant. Lorsque l'on demande aux membres d'une communauté d'identifier les personnes qui « ont un impact sur la vie des enfants de leur conception à leurs 18 ans », ils citent toujours une longue liste de personnes. La plupart d'entre elles a toujours été dans la zone et y sera encore après le départ de Vision Mondiale.

Les enfants évoluent dans des réseaux de relations, d'institutions et de systèmes différents, au sein de familles et communautés, aux niveaux national et global. Les parties prenantes existant dans chaque réseau assurent et proposent un grand nombre des services et ressources dont les enfants et leurs familles ont besoin pour s'épanouir, comme par exemple l'accès à l'éducation, les soins de santé, la nutrition, le logement et la protection.

**Parmi ces parties prenantes, nombre d'entre elles sont "acteurs" – c'est-à-dire qu'elles sont responsables du bien-être des enfants. Au vu du nombre d'acteurs et de leur capacité à agir sur le bien-être de l'enfant, VM considère qu'il n'est pas sage de développer et de mettre en place des programmes autonomes.**

Au contraire, VM cherche à travailler avec ces acteurs et ce, de la manière la plus efficace qui soit. C'est dans cette catégorie de groupes et d'organisations que VM va choisir ses partenaires. Elle travaillera avec eux de manière à renforcer leurs compétences et les autonomiser, en s'appuyant sur leurs intérêts, leurs mandats, leurs stratégies, leurs rôles et leurs capacités.

Illustration 1. Les potentielles parties prenantes d'une zone de programme



L'Approche des programmes de développement de Vision Mondiale définit les **partenaires** comme étant des :

**groupes ou organisations travaillant en collaboration pour l'amélioration de tout aspect du bien-être de l'enfant dans une zone quelle qu'elle soit.**

Les potentiels partenariats peuvent être issus de n'importe lequel des quatre secteurs indiqués à l'illustration 1 (ménage, secteur public, secteur privé, société civile), et comptent généralement :

- ▶ le gouvernement
- ▶ les églises ou autres communautés/organisations religieuses (OR)
- ▶ les organisations non-gouvernementales (ONG)
- ▶ les organisations communautaires (OCB)
- ▶ les entreprises locales
- ▶ les groupes communautaires - y compris les groupes de jeunes et d'enfants et les groupes de personnes vulnérables.

## LES PARTENARIATS AVEC LES ÉGLISES

Tout en reconnaissant l'importance du rôle de chaque partie prenante, y compris celui des autres ONG et du secteur privé, **Vision Mondiale souligne le rôle légitime et primordial des églises** dans la promotion du bien-être des enfants. VM et les églises locales partagent une vocation et des valeurs chrétiennes en ce qui concerne l'enfance et les enfants. Les églises deviennent des partenaires naturels car elles se mettent au service des enfants dans les communautés, peu importe la religion ou les croyances de ces enfants ou de leurs familles.<sup>1</sup> VM cherchera toujours à s'appuyer sur les capacités et les initiatives axées sur le bien-être de l'enfant existant déjà au sein des églises. VM apprécie aussi le leadership moral et les actions pratiques de la part des autres communautés religieuses qui promeuvent le bien-être de l'enfant et travaillera avec elles pour ces mêmes raisons.

## LES PARTENARIATS AVEC LE GOUVERNEMENT

VM reconnaît qu'il **est essentiel de travailler avec les institutions publiques, à tous les niveaux**, dans tout pays régi par un gouvernement légitime et fonctionnel. Les programmes doivent être conformes aux politiques, au planning et aux capacités du gouvernement et en tirer parti. Ils ne doivent en aucun cas remplacer ni saper le rôle du gouvernement.

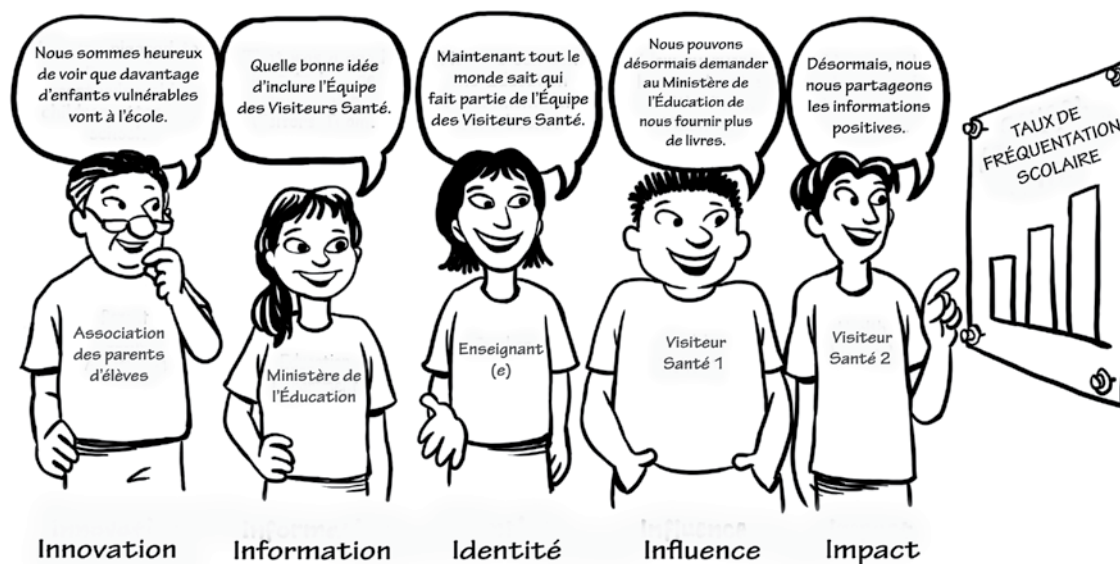
## LES PARTENARIATS AVEC LES ENTREPRISES ET LES GROUPES COMMUNAUTAIRES

**Les entreprises** sont également des parties prenantes légitimes. Exemple : elles peuvent employer des jeunes et permettre à des familles de vivre.

Il est primordial de travailler avec les **ménages et les groupes communautaires, notamment ceux qui représentent les plus vulnérables**, et de veiller à ce que leur voix se fasse entendre et respecter et que leurs aptitudes soient utilisées de manière appropriée.

<sup>1</sup> Intention stratégique de Vision Mondiale dans les contextes pluri-religieux ou appartenant à d'autres religions, septembre 2012

## Les Avantages du Partenariat



### “Présentation du bilan lors de la réunion d'évaluation sur l'éducation”

#### Les cinq avantages du partenariat :

les cinq i	définition
<b>Innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>travailler avec de nouveaux partenaires ou des partenaires qui semblent moins évidents permet souvent d'obtenir des solutions innovantes, parfois inattendues et originales.</li> <li>les idées générées avec les partenaires locaux ont tendance à mieux répondre aux besoins locaux et à tirer profit des compétences et ressources de la communauté.</li> <li>aider les organisations à apprendre ensemble et les unes des autres peut générer de nouvelles solutions.</li> </ul>
<b>Information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>partager les informations entre partenaires permet de disséminer plus rapidement les nouvelles et les idées et de mieux apprendre et adapter les bonnes pratiques.</li> </ul>
<b>Identité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>plus les groupes collaborent, plus ils s'affirment dans leur identité, leur légitimité et leurs capacités dans le rôle qu'ils ont accepté de jouer.</li> <li>les groupes individuels peuvent alors voir comment leur travail s'inscrit comme composante vitale d'un ensemble dont la portée est dorénavant élargie.</li> </ul>
<b>Influence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lorsque ressources et efforts sont combinés, leur influence gagne en crédibilité et en autorité (un plus grand nombre de voix s'élèvent avec des informations de meilleure qualité et forts de nouvelles relations.)</li> <li>Lorsque les groupes partagent ouvertement leurs informations, leur capacité à influencer les décideurs et les acteurs augmente.</li> </ul>
<b>Impact</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un travail commun efficace et utile permet de parvenir à des changements plus durables et plus importants pour les enfants.</li> <li>Faire partie d'un groupe signifie que les problèmes peuvent être traités conjointement et de manière systématique ; les plans et activités sont mieux mis en œuvre.</li> <li>Aider au renforcement des rôles et des capacités des partenaires et acteurs locaux peut mieux pérenniser les changements notamment une fois que VM n'est plus présente.</li> </ul>

## 2

**La durabilité est au cœur de l'Approche des programmes de développement de Vision Mondiale.** L'objectif de l'Approche est de promouvoir le bien-être durable des enfants.

L'Approche des programmes de développement de Vision Mondiale a été développée pour, entre autres raisons, répondre à la question de la durabilité des effets d'un programme de VM une fois celui-ci terminé. Selon l'Approche, il n'est pas possible de pérenniser le changement si la communauté ne se l'approprie pas et qu'elle ne s'engage pas, concrètement, en faveur du bien-être de l'enfant.

**Les partenariats permettent d'augmenter la durabilité du bien-être de l'enfant car ils :**

- 1 développent des systèmes de redevabilité volontaire et mutuelle entre les groupes qui œuvrent sur les mêmes priorités,
- 2 renforcent la capacité à intervenir de manière coopérative, efficace et pratique (cf. les avantages listés ci-dessus),
- 3 créent une culture d'apprentissage continu qui permet de faire en sorte que chaque intervention visant le bien-être des enfants soit adaptée aux besoins et efficace.

Les approches locales de plaidoyer, comme Voix et Action Citoyennes (VAC), permettent de créer des environnements favorables. Les partenariats peuvent utiliser la méthode VAC pour veiller à ce que les prestataires de service du gouvernement assument la pleine responsabilité de la qualité de leurs services. VAC sert également à consolider la durabilité des Résultats du bien-être de l'enfant car elle renforce les compétences et capacités locales quant à la redevabilité sociale qui demeurera même une fois la contribution de VM au programme terminée.

### 2.1

## RENFORCER L'APPROPRIATION LOCALE

L'Approche des programmes de développement renforce la capacité des parties prenantes locales à diriger le processus de développement depuis sa conception. De concert avec Vision Mondiale, les parties prenantes procèdent à une évaluation soignée de leur contexte, lors de laquelle ils identifient les lacunes quant au bien-être de l'enfant, ainsi que les ressources existantes. C'est ce processus collectif d'évaluation, de planification et de prise de décision qui permet aux parties prenantes locales de s'approprier les projets développés.

Cette analyse et cet examen communs permet également au personnel de VM d'établir des relations solides avec chaque partie prenante. En cours de route, le personnel acquiert une bonne connaissance des activités, des différentes dynamiques et des réseaux de la zone. La qualité du travail de VM dans la zone de programme dépendra de cette connaissance qui devrait garantir que VM ne fasse pas double emploi des activités et ressources déjà en place, ni que celles-ci soient compromises. Les équipes des programmes de VM sont là pour aider les parties prenantes locales à définir et progresser vers le meilleur avenir possible.

Permettre à des groupes et organisations de se retrouver et de travailler ensemble peut transformer la dynamique entre les différentes entités locales et aider les pauvres et les personnes marginalisées à mieux négocier avec les acteurs locaux pour obtenir une meilleure protection de leurs droits et l'accès de leurs enfants et familles aux services.



## ADAPTER L'APPROCHE AU CONTEXTE

Lors de la planification du programme, Vision Mondiale va choisir une de trois approches ; ce choix sera dicté par le contexte de la société civile locale. Ce processus s'appelle la Decision Gate (grille de décision) ; le rôle de l'outil Decision Gate est d'aider les équipes des programmes à choisir la meilleure des trois options.

**mobiliser** Lorsque la société civile est vulnérable et que les groupes de la société civile sont peu nombreux ou inexistants, VM peut être amenée à **mobiliser** des groupes locaux sur les questions du bien-être de l'enfant. VM travaillera alors avec ces groupes pour renforcer leurs capacités dans les domaines clés.

**catalyser et renforcer** Si les organisations de la société civile font preuve de bonne volonté et de certaines capacités, mais qu'elles ne travaillent pas ensemble, VM servira de **catalyseur** entre les groupes existants, pour qu'ils collaborent sur les priorités du bien-être de l'enfant, et **renforcera** les capacités nécessaires.

**rejoindre** Lorsque la société civile est forte et que des réseaux locaux sont déjà actifs, VM peut **rejoindre** et soutenir les partenariats préexistants.

## PRESTATION DE SERVICES ET PARTENARIAT

**Autonomisation et prestation de services ne sont pas nécessairement incompatibles.** Il ne fait aucun doute qu'une offre de services de qualité est essentielle pour le bien-être des enfants. Dans des circonstances normales, les agences gouvernementales fournissent ces services aux citoyens, notamment les services d'éducation, de santé, de sûreté et de protection publique. Lorsque le gouvernement n'a pas ou a peu de moyens pour ces services de base, Vision Mondiale peut envisager de s'impliquer davantage dans la mise en œuvre, notamment dans la prestation des services.

Dans des contextes fragiles ou des contextes où la société civile est vulnérable (aspect Mobiliser de la Grille de Décision), il est possible que VM assume directement le rôle de prestataire de services essentiels pour répondre aux besoins les plus urgents en matière de bien-être des enfants. Mais là encore, VM vise l'autonomisation ; en d'autres termes, les pauvres sont les acteurs et contribuent les premiers aux idées et aux ressources. VM évite l'approche paternaliste du développement selon laquelle les pauvres sont des bénéficiaires passifs de choses et idées que des groupes externes leur transmettent.

VM doit fournir les services de manière à ce que les capacités du gouvernement local soient renforcées et de façon à légitimer le rôle des acteurs locaux en tant que prestataires de service sur le long-terme. Elle doit aussi veiller à ne pas fragiliser les capacités locales.

*Selon les Normes pour l'efficacité des programmes,*

**le premier rôle du personnel des programmes de VM est :**

*« de servir de catalyseur et d'outil de renforcement des capacités des partenaires locaux engagés pour le bien-être durable des enfants. »*

## 2.3

### LES PARTENARIATS DANS LE CHEMIN CRITIQUE



#### Le Chemin critique, propice à la durabilité

**Le Chemin critique est un processus flexible qui permet de mettre en pratique l'Approche des programmes de développement de Vision Mondiale. Il habilite les communautés, les parties prenantes locales et le personnel des programmes à planifier et mettre en œuvre ensemble les projets communs dont l'objectif est le bien-être durable des enfants.**

En évoluant dans le Chemin critique, les parties prenantes ont toute la latitude et les occasions qu'il faut pour aborder le bien-être de l'enfant de manière à créer des relations, à encourager une évaluation, une réflexion et une prise de décisions impliquant de multiples parties prenantes, et à mettre en œuvre une action partagée.

Le Chemin critique est conçu pour équiper le personnel des programmes des outils nécessaires à la mise en pratique des principes de partenariat (cf. 'Section 3' ci-dessous) par un processus de consolidation des relations et de la confiance mutuelle, de planification des projets communs et de mise en œuvre. Le partenariat, dans le cadre du Chemin critique, débute à l'Étape 1 lorsque VM réfléchit à comment exprimer son identité et comment communiquer de façon claire avec les communautés et parties prenantes locales. Le Chemin critique, c'est bien plus qu'un simple processus de conception participatif, c'est un cadre de travail conçu pour la durabilité.

Voici comment comprendre ce cadre de travail :

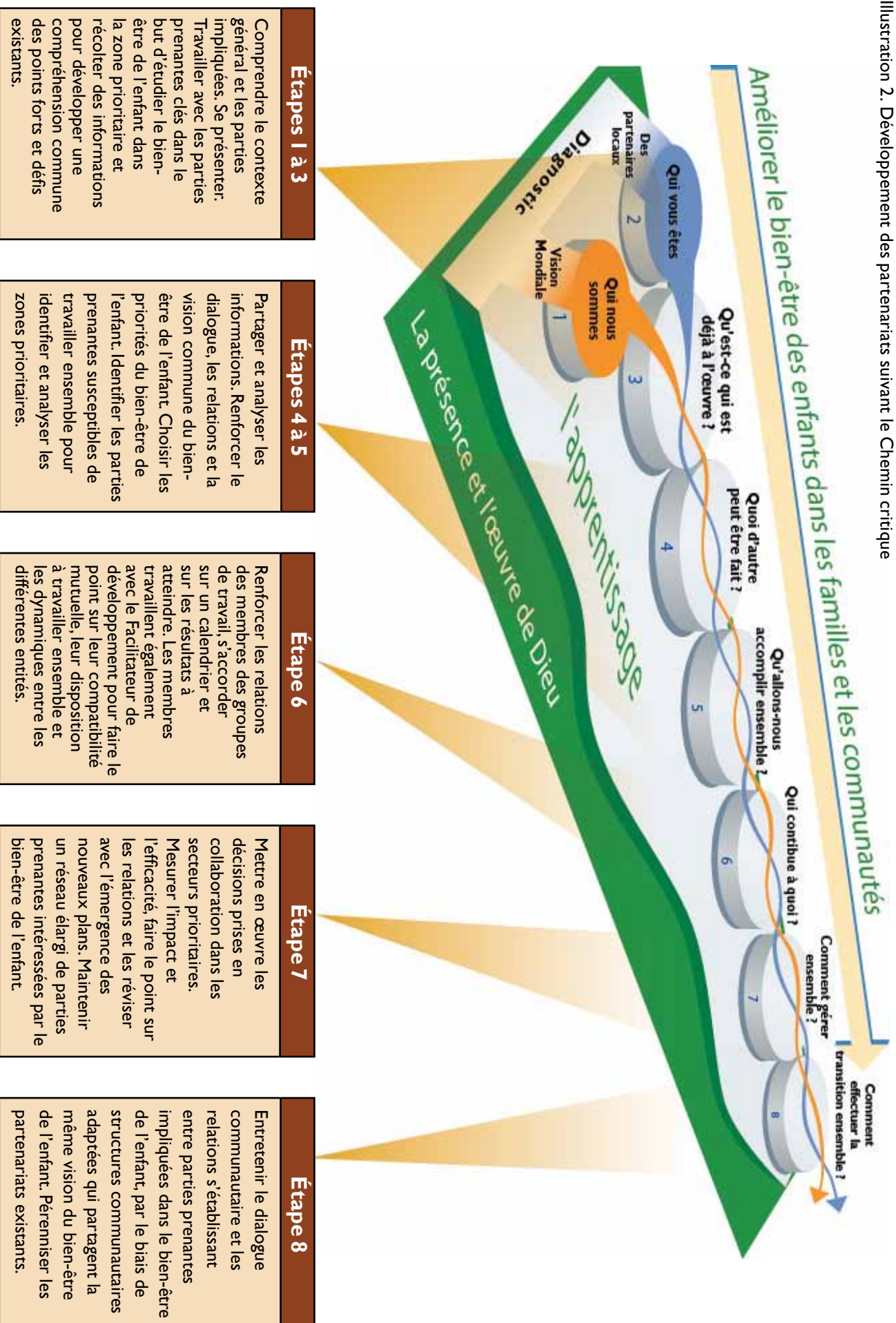
#### ÉTAPES 1 À 5 : LA DURABILITÉ AU CŒUR DE LA PLANIFICATION

Les Étapes 1 à 5 du Chemin critique posent les jalons du partenariat en identifiant tous les acteurs qui contribuent au bien-être de l'enfant et en les réunissant pour qu'ensemble, ils étudient et planifient la marche à suivre.

##### La durabilité se planifie :

- ▶ **en permettant à VM de comprendre progressivement le contexte local** grâce à la présentation des points de vue différents
- ▶ **en comprenant les attentes des parties prenantes et en renforçant leurs capacités**
- ▶ **en consolidant le respect mutuel entre les parties prenantes** par rapport aux valeurs, aux objectifs et aux activités de chacun
- ▶ **en facilitant la construction de relations plus solides et l'ouverture d'un dialogue plus efficace** au sein de la communauté, ce qui permettra de mieux comprendre la dynamique entre les différentes influences, ainsi que les problèmes les plus urgents qu'il faut résoudre
- ▶ **en aidant les parties prenantes locales à définir une vision commune du bien-être de l'enfant et à établir les priorités de l'intervention**

Illustration 2. Développement des partenariats suivant le Chemin critique



## ÉTAPES 6 À 8 : ÉTABLIR DES RÉSULTATS DURABLES

Lors des étapes 6 et 7 les partenaires commencent à travailler ensemble pour améliorer le bien-être des enfants et mettent en œuvre des activités dans les zones prioritaires. Lorsqu'ils arrivent à l'étape 8, les partenaires ont acquis l'expérience, les relations, les compétences et la motivation nécessaires pour pérenniser les résultats du bien-être de l'enfant, sans le soutien de VM.

### La durabilité est établie :

- ▶ en mettant en place, en suivant et en évaluant ensemble des projets communs
- ▶ en créant de nouvelles interventions
- ▶ en veillant à ce que les acteurs assument la responsabilité de leurs actes
- ▶ en établissant des valeurs et attentes communes sur le bien-être de l'enfant
- ▶ en consolidant les relations collaboratives qui sont à même de solutionner les problèmes émergents ou difficiles.

### 2.4

## LE PARRAINAGE ET LE PARTENARIAT

**Vision Mondiale n'établit de partenariat de parrainage que lorsqu'il est de l'intérêt du partenaire local de travailler avec l'organisation et que les résultats du bien-être de l'enfant qui sont prioritaires chez le partenaire peuvent être améliorés grâce au parrainage des enfants. Les bénéfices doivent être mutuels.**

Les équipes des programmes doivent se poser la question de savoir comment le parrainage des enfants peut aider les partenaires à atteindre leurs objectifs organisationnels. Les partenaires n'adoptent bien évidemment que les aspects du parrainage qui leur permettent de faire progresser leur travail.

Le suivi du parrainage peut encourager et renforcer les activités de suivi communautaire du bien-être de l'enfant. Ensemble, les écoles, les centres de santé et autres institutions axés sur l'enfance peuvent effectuer le suivi du bien-être de l'enfant (sous la supervision d'un groupe). Cela peut contribuer à améliorer la protection locale de l'enfance, à illustrer la progression du bien-être de l'enfant, et à identifier des changements dans la zone.

Il est également possible que VM choisisse de ne pas établir de partenariat pour le parrainage. Cette décision dépendra des conclusions tirées après les Étapes 1 à 5 du Chemin critique.

## AVANTAGES DU PARTENARIAT PARRAINAGE POUR LES PARTENAIRES LOCAUX :

### L'accroissement de l'implication du partenaire auprès des enfants

Exemple : un comité scolaire a davantage accès aux familles. Il peut aider à trouver des solutions à la baisse de fréquentation des écoles et à consolider la communauté scolaire.

### Le renforcement des capacités du partenaire

Il est possible de soutenir le travail d'un partenaire en partageant avec lui les bonnes pratiques en matière d'interaction avec les enfants, et en offrant à son personnel et à ses volontaires des occasions de mentoring et de formation.

### La consolidation des réseaux portant sur le bien-être de l'enfant

Lorsque les organisations développent des interventions coordonnées dans le but de répondre aux problèmes identifiés lors du suivi du parrainage, cela est plus bénéfique pour les enfants.

### Le renforcement de la main d'œuvre du partenaire

Au lieu de recruter des bénévoles, VM peut aider l'organisation communautaire à mettre en place une base de volontaires qui travailleraient pour l'organisation locale (ex : en contribuant aux coûts administratifs du recrutement et de l'aide aux bénévoles).

## AVANTAGES DU PARTENARIAT PARRAINAGE POUR VISION MONDIALE :

- ▶ disponibilité des bénévoles locaux pour participer aux activités prévues dans le cadre du bien-être de l'enfant
- ▶ utilité du savoir et de la connaissance locale du partenaire
- ▶ disponibilité du personnel qui peut dès lors assumer un rôle plus stratégique
- ▶ augmentation de la rentabilité

### Parmi les problèmes à aborder :

<b>Pour le(s) partenaire(s)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• être perçu en tant qu'agent de VM plutôt qu'entité indépendante qui est avant tout attentive à la population qu'elle veut servir (réputation)</li> <li>• crouler sous la quantité d'activités du partenariat qui exigent trop d'énergie et de capacités d'un partenaire qui n'a pas la même envergure</li> </ul>
<b>Pour Vision Mondiale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• déterminer les aspects du parrainage à maintenir en interne</li> <li>• consignation des données et dossiers et respect de la confidentialité par les partenaires</li> <li>• redevabilité du travail effectué sur le parrainage</li> <li>• évaluation réaliste des capacités ou de la stabilité des partenaires et planification du renforcement des capacités</li> </ul>

## 2.5

### LA PROTECTION DE L'ENFANCE ET LE PARTENARIAT LOCAL

La protection de l'enfance a toujours été la première préoccupation de Vision Mondiale, elle est au cœur des efforts de sensibilisation. Elle a pour vocation de prévenir les cas d'abus, de négligence ou d'exploitation dans toute communauté où VM est à l'œuvre. Cette priorité s'étend, naturellement, aux activités que VM mène en partenariat.

En tant que catalyseur et agent pour le bien-être de l'enfant, VM s'associe à de nombreux groupes différents. Autant qu'elle le peut, VM veille à ce qu'« en collaboration avec les partenaires, nous soutenons les mesures de prévention contre la maltraitance, les pratiques traditionnelles nuisibles et la violence infligées aux enfants dans leur famille et leur communauté ; la protection des enfants vivant dans des situations à risque au sein de leur communauté ainsi que le rétablissement des enfants qui ont été maltraités, abandonnés ou exploités. »<sup>2</sup>

Parfois, il sera nécessaire d'établir une relation de travail avec un groupe qui ne satisfait pas aux critères d'une organisation sûre pour les enfants. Dans ces cas là :

- ▶ Vision Mondiale « équipe ses partenaires pour qu'ils soient en mesure d'assumer leurs responsabilités et leurs obligations en matière de protection de l'enfance. »<sup>3</sup> Cela implique que tout service dédié aux enfants et tout aspect des activités destinées aux enfants doit être sûr, conforme aux valeurs éthiques et morales, et volontaire (section 1.2 des Normes de Protection de l'enfance).
- ▶ Vision Mondiale fera de son mieux pour « encourager les partenaires à devenir des organisations plus sûres pour les enfants. »<sup>4</sup> (Norme 7.1).

#### POUR EN SAVOIR PLUS

- *Les partenariats locaux dans la pratique, section « la Protection de l'enfance dans un partenariat local »*
- *Normes de protection de l'enfance de Vision Mondiale Internationale*

<sup>2</sup> Normes de protection de l'enfance de Vision Mondiale Internationale, Novembre, 2012, <https://www.wvcentral.org/wvipolicy/Documents/child%20protection%20policy.doc>

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid.

**L**e partenariat est un terme générique que Vision Mondiale utilise lorsqu'elle collabore avec d'autres dans les programmes. Cette section explique les principes de VM concernant la collaboration et montre que de nombreux types de collaboration sont possibles. Il n'existe pas d'approche 'uniforme'. Au contraire, des types de collaboration spécifiques peuvent être utilisés en fonction des parties prenantes, des besoins et du contexte.

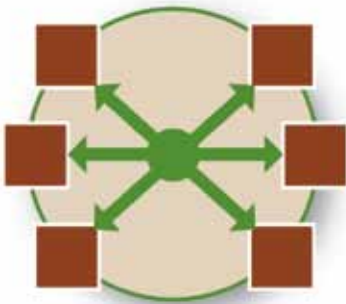
**Aucune collaboration ne ressemble à une autre et chacune a sa propre histoire. C'est pour cette raison que ce document ne propose pas un « schéma » de collaboration mais se concentre sur les principes, les compétences et les manières de l'aborder.**

## 3.1

### TROIS TYPES DE RELATIONS DE COLLABORATION

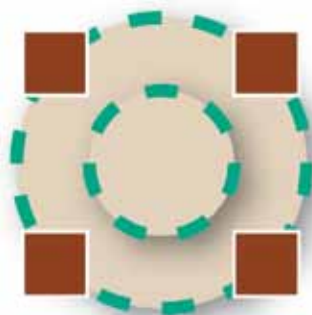
**On peut établir trois types de collaborations multilatérales et, idéalement, pluridisciplinaires :**

#### Les réseaux



**Les réseaux** ont pour but de partager les informations et les expériences sur les activités et les priorités du bien-être de l'enfant. Il s'agit de la forme la plus simple de la collaboration. Ils sont parfaits pour les activités qui nécessitent peu d'engagement ou de confiance. Un bon dialogue sur les priorités du bien-être de l'enfant permet de créer une vision commune. Un réseau consacré au bien-être de l'enfant se basera sur le travail et les ressources existants et facilitera le partage des idées, des mises à jour et des compétences entre les différents groupes de travail et partenaires. Les réseaux peuvent être composés de nombreux membres.

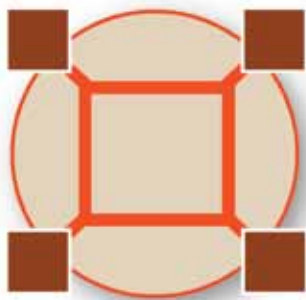
#### Les coalitions



**Les coalitions** ont pour but de coordonner des activités et des projets dans le cadre d'une coopération élargie (exemple : le plaidoyer). Elles nécessitent une facilitation plus réfléchie que les réseaux. Le partage des mesures (prises à l'aide des mêmes indicateurs) permet une coordination efficace des priorités du bien-être de l'enfant. Le plaidoyer prend son essor de la rencontre de groupes qui viennent discuter munis d'informations plus nombreuses et de meilleure qualité.

La coalition peut faciliter le développement de valeurs partagées, qui sont alors reflétées dans les comportements et les politiques en faveur de la protection de l'enfance. Il est, par exemple, possible d'avoir une politique de protection de l'enfance dans une coalition qui ne pourrait exister au sein d'un réseau. Les critères de sélection de la coalition étant plus stricts, les membres sont généralement moins nombreux que dans un réseau.

## Les partenariats



**Les partenariats** sont des projets communs soigneusement conçus. Ils partagent les plans élaborés ensemble, les ressources, les risques et les avantages dans le cadre d'un accord formel ou informel axé sur des objectifs communs. Chaque partenaire contribue par ses ressources d'une manière ou d'une autre. Les partenariats ont en général entre 2 et 8 partenaires.

Le partenariat est le type d'alliance à privilégier si l'on veut accomplir une tâche en particulier car sa structure permet de joindre les contributions individuelles à la vision de la communauté sur le bien-être de l'enfant.

Former une coalition ou un réseau élargi(e) pour le bien-être de l'enfant permet d'avoir une meilleure idée des progrès d'ensemble réalisés par rapport aux attentes de la communauté sur le bien-être des enfants de la communauté, de fêter les réussites et d'élaborer de futurs plans.

**En outre, il est possible d'utiliser des contrats, des subventions et des subventions auxiliaires lorsque cela est pertinent. Lorsque c'est possible, ces dispositifs doivent être utilisés conformément aux principes de partenariat décrits ci-dessous. VM se réfère aux Normes financières minimales des partenariats pour tous les types de collaboration lorsqu'il est question de transférer des ressources financières ou matérielles.**

**Lorsque les parties prenantes travaillent ensemble, elles doivent prendre en considération :**

### ① **Les résultats escomptés**

Quel est l'objectif ou le but que les partenaires potentiels aimeraient atteindre ensemble ?

### ② **La volonté et l'aptitude à travailler ensemble**

Les organisations ont-elles la capacité requise pour tenir leurs engagements communs, pour renforcer et développer leurs relations de partenariat ? Leurs pratiques professionnelles sont-elles assez flexibles pour travailler avec d'autres ? Ont-elles suffisamment confiance les unes dans les autres et dans le processus ?

### ③ **La compatibilité des valeurs**

Afin de travailler efficacement ensemble, les partenaires doivent partager les mêmes valeurs en ce qui concerne le bien-être de l'enfant et l'approche du projet. Il n'est pas nécessaire que tous les partenaires aient exactement les mêmes valeurs mais ils doivent en avoir suffisamment en commun pour permettre la coopération et éviter les conflits.

### ④ **Le calendrier du travail en commun**

De manière très pragmatique, le temps alloué au projet devrait correspondre au temps que les partenaires ont de disponible.



## 3.2

## UN ESPACE DE COLLABORATION

**Plusieurs réseaux, coalitions et partenariats peuvent œuvrer pour le bien-être de l'enfant dans une même zone de programme.**

Un Espace de Collaboration est un moyen pratique d'identifier les partenaires et les différentes collaborations dans une zone donnée, quelle qu'elle soit. Il fournit un outil simple de suivi permettant de montrer comment l'engagement dans des activités pour le bien-être de l'enfant évolue dans le temps. Il permet de reconnaître la contribution de différents groupes au bien-être de l'enfant qui aurait pu être omise autrement. Il peut également être utilisé pour faciliter l'organisation de relations futures. Il s'appuie sur la cartographie des parties prenantes, influences et relations. Le schéma suivant montre un éventail d'options de collaboration. Un même groupe peut faire partie de plusieurs collaborations. Dans ce schéma, les groupes sont représentés à moitié à l'intérieur, à moitié à l'extérieur de l'icône de la collaboration. Cela indique comment un groupe peut rester indépendant et autonome tout en étant engagé dans une collaboration.

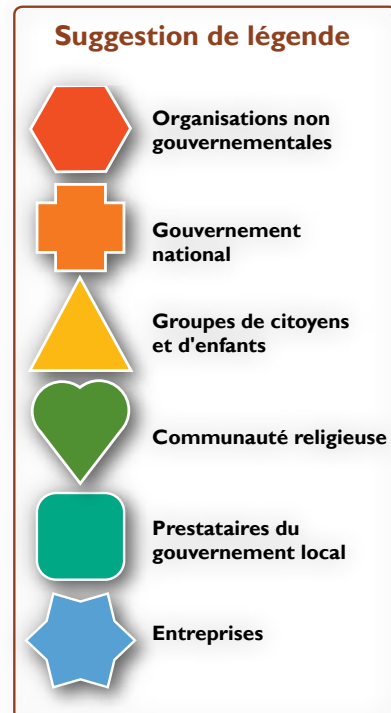
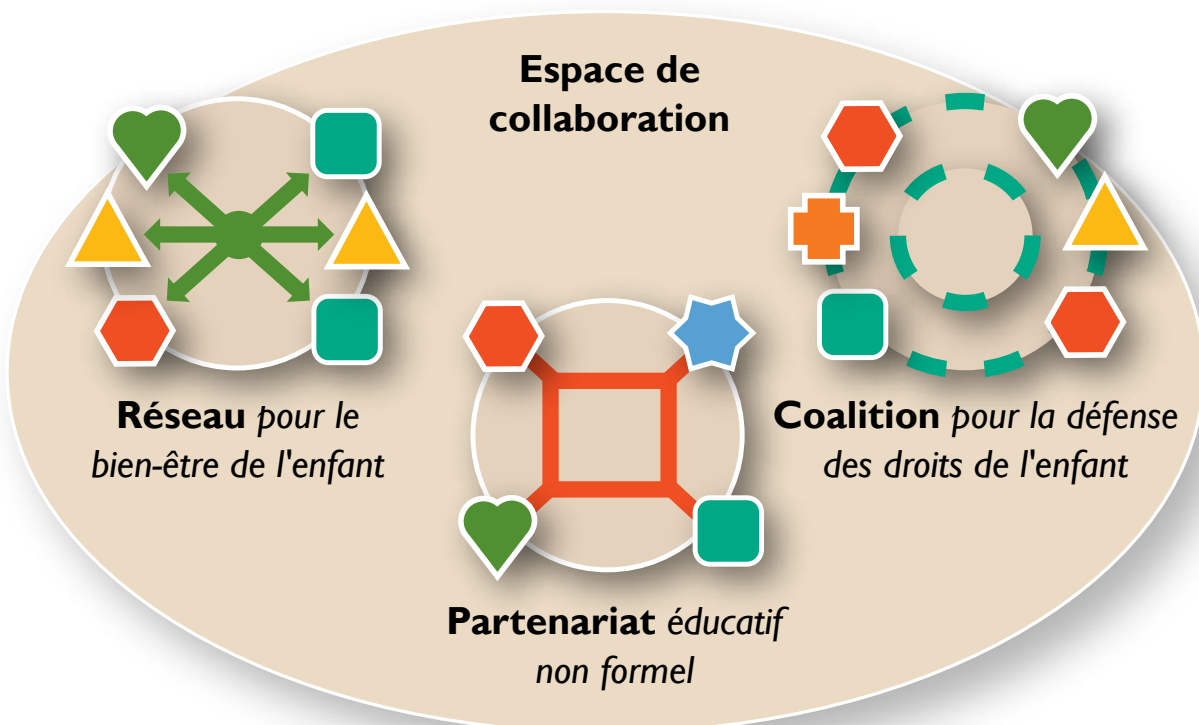


Illustration 3. Un exemple de trois collaborations coexistant dans un espace de collaboration



### TROIS PRINCIPES DE COLLABORATION

#### 1 les bénéfices mutuels

#### 2 l'équité

#### 3 la transparence

Ces principes ont été établis pour guider la prise de décision – si une décision engendre des bénéfices mutuels, l'équité et la transparence, on considère que c'est une bonne décision. Cette section étudie ces trois concepts et présente comment y parvenir. Ces principes sont importants car ils favorisent la confiance, le respect et la durabilité au sein d'une collaboration.

## I LES BÉNÉFICES MUTUELS – ILS RENFORCENT LA DURABILITÉ

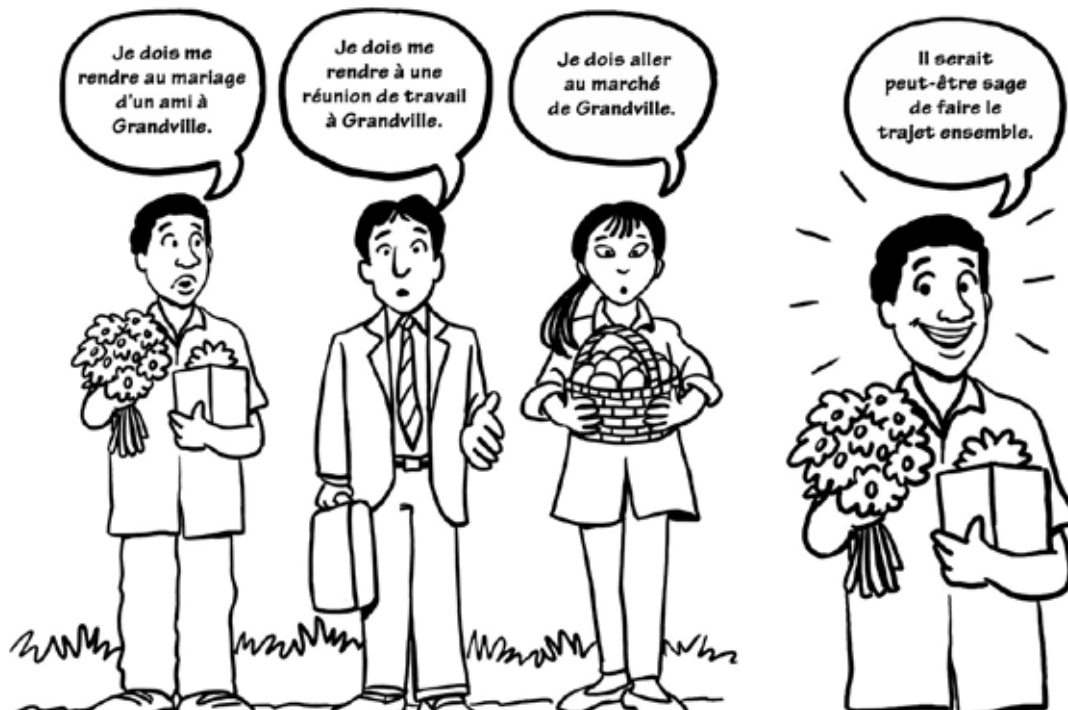
Il s'agit de veiller à ce que tous les participants gagnent quelque chose de la collaboration. Si on demande à tout le monde d'apporter sa contribution, tout le monde doit pouvoir en tirer profit. En d'autres termes, les partenariats doivent engendrer une situation 'gagnant-gagnant' pour chacun.

**Si on parvient à une situation 'gagnant-gagnant', la collaboration devient alors durable en raison de l'engagement réaliste de chaque partenaire.** Chaque partenaire peut facilement justifier sa contribution, parce que les bénéfices qu'il obtient en retour sont évidents pour tout le monde. Remarquez qu'une 'collaboration durable' est une collaboration qui atteint ses objectifs selon le calendrier prévu. Les collaborations ne doivent continuer, une fois atteints les objectifs initiaux, que lorsqu'il y a une raison précise de le faire.

**Chaque partenaire bénéficie du travail de collaboration. Ces bénéfices incluent :**

- ▶ **des objectifs organisationnels atteints** – réussir dans sa mission
- ▶ **le développement du 'capital humain'** – renforcer les capacités de son personnel et de ses volontaires
- ▶ **une meilleure efficacité organisationnelle** – faire plus avec moins
- ▶ **une innovation organisationnelle** – trouver de nouvelles idées
- ▶ **une réputation et une crédibilité améliorées.**

## Bénéfices mutuels



« Chaque partenaire a une bonne raison de rejoindre le projet commun. »

### Astuces de facilitation : obtenir des bénéfices mutuels dans la pratique

Former un groupe peut demander de la patience. Trois choses à garder à l'esprit (pour les animateurs comme pour les partenaires) :

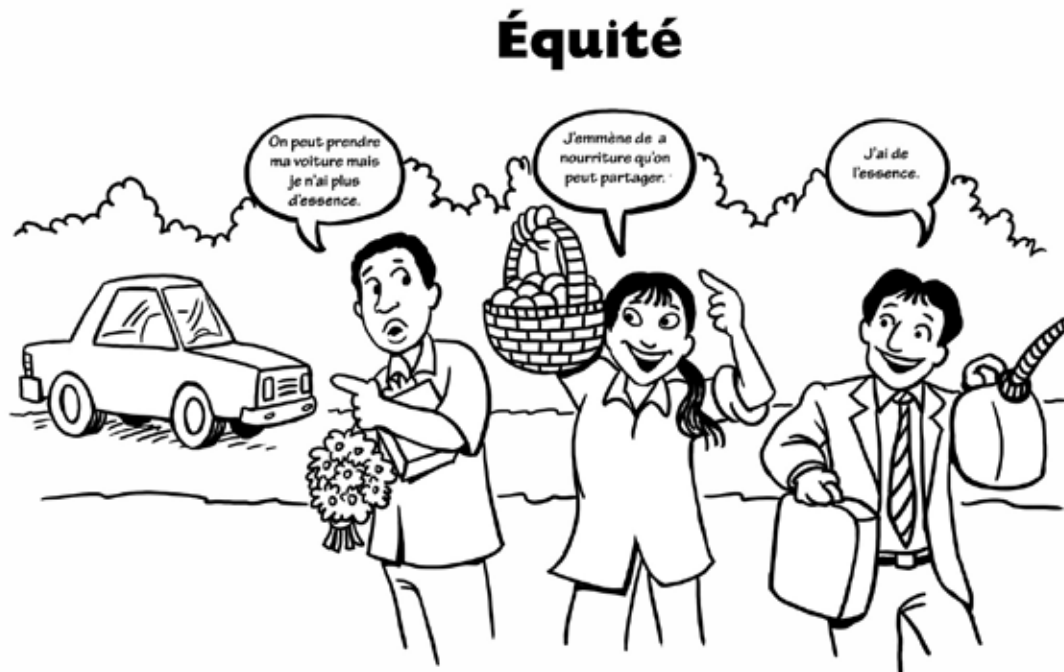
- ☑ Les bénéfices de la collaboration doivent être perçus comme étant « rentables ». Il est important que chaque participant sente que ce qu'il obtient de la collaboration est proportionnel à ce qu'il investit et que ça en vaut la peine.
- ☑ Les bénéfices mutuels ne seront pas les mêmes pour deux participants et chacun estimera ses gains de manière différente. Il est important que chaque participant soit réaliste sur les gains potentiels et les coûts de la collaboration.
- ☑ Le bénéfice mutuel est distinct de l'objectif commun du projet. Ce dernier, c'est le pourquoi du travail en commun des participants. Le bénéfice mutuel, quant à lui, c'est le gain que les participants tirent individuellement de la collaboration. Il est plus probable que les efforts accomplis pour atteindre l'objectif commun soient durables si les bénéfices mutuels sont reconnus et appréciés par tous les partenaires.

## 2 L'ÉQUITÉ – ELLE RENFORCE LE RESPECT

Il y a équité au sein de la collaboration lorsque chaque partenaire :

- ▶ y **contribue** de manière efficace et appropriée,
- ▶ se l'**approprié**, de manière partagée et pratique, avec la capacité d'influencer et de mettre en œuvre la collaboration avec tous les autres,
- ▶ se sent autant **respecté et estimé** que les autres partenaires.

Les partenaires ne seront jamais « égaux ». Il y a très peu de chances que différents groupes et organisations qui travaillent ensemble soient jamais égaux – en taille, en ressources, en réputation ni en influence auprès de la communauté. Un groupe de jeunes, un département éducatif local et une ONG internationale ne sont pas des entités « égales », mais elles peuvent traiter l'autre avec équité, sans a priori, ni favoritisme et apprendre à respecter la différence et l'unicité de chaque contribution.



**« Chaque partenaire dispose d'une ressource essentielle au projet commun. »**

## Astuces de facilitation : parvenir à l'équité dans la pratique

Il n'est pas facile de parvenir à l'équité. Un animateur devra donc :

- ✓ aider tous les partenaires à reconnaître et estimer les différentes contributions que les autres apportent à la collaboration, en les sensibilisant sur l'importance de valoriser les ressources qui ne sont pas financières ou matérielles (voir cadre ci-dessous)
- ✓ soutenir les partenaires pour qu'ils respectent les opinions des autres et le droit de chacun à influencer la prise de décision - ce qui peut être modelé et mis en pratique par la manière dont est animée la réunion
- ✓ faire en sorte que les partenaires les plus prédominants évitent de dominer les discussions et les décisions.

## 3 LA TRANSPARENCE – ELLE RENFORCE LA CONFIANCE

**La transparence, c'est un esprit d'ouverture et d'honnêteté.**

Elle donne naissance à la confiance, puisqu'elle ne cache pas les choses importantes aux autres partenaires. Elle nous rend redevables les uns envers les autres. La transparence peut être améliorée si chaque partie prenante explique ses ambitions, ses espoirs et ses inquiétudes.

**EXEMPLE :** Une entreprise et une ONG envisagent ensemble un partenariat éducatif. L'entreprise emploie des grands enfants et s'inquiète que le projet commun ait pour conséquence que le travail des enfants ne soit pas fait. Il est possible que l'ONG subisse des pressions pour ne pas s'associer avec une entreprise qui emploie des enfants (même légalement). Afin de négocier et de travailler ensemble de manière réaliste, ils doivent partager leurs inquiétudes réciproques de manière ouverte pour ne pas courir le risque de réduire les options de collaboration.

## Transparence



« **Chaque partenaire devrait être transparent sur ses besoins.** »

**Il est beaucoup plus facile de favoriser la confiance si chaque partenaire fait preuve d'ouverture et d'honnêteté.** Les partenaires ne doivent pas sentir qu'ils sont manipulés par les intentions cachées de quelqu'un d'autre. Il est particulièrement important pour les partenaires plus gros, plus riches ou plus puissants d'expliquer clairement leurs motivations concernant chaque plan, simplement parce qu'ils sont les plus susceptibles d'être soupçonnés d'utiliser leur pouvoir pour faire avancer leurs intérêts (en particulier lorsque des contributions financières sont concernées).

La Transparence est intégrée dans le Chemin critique. À l'Étape 1, Vision Mondiale réfléchit à la manière dont elle peut présenter son identité et son objectif à la communauté (par exemple, en utilisant l'outil Boîte à messages). Aux Étapes 5 et 6, VM négocie ouvertement ses intérêts et ses contributions avec d'autres membres du groupe de travail au moyen d'un processus de planification partagée.

## Astuces de facilitation : parvenir à la transparence dans la pratique

Aucune organisation ne peut être complètement transparente sur tout. Certaines choses doivent rester confidentielles, telles que les dossiers des membres du personnel. Cependant, plus un partenaire peut être ouvert et honnête sur les questions relatives au projet commun, plus le partenariat sera solide. Cela démontre l'intégrité et renforce la confiance.

## QUELLE EST VOTRE CONTRIBUTION ?

Il est facile de considérer l'apport financier comme la principale contribution au projet d'un partenariat. Toutefois, les autres ressources peuvent être pratiques, comme par exemple la mise à disposition par une mosquée ou un groupe communautaire d'une salle de réunion neutre dans la communauté. Les réseaux sociaux, un leadership, des volontaires, une expertise locale et un accès aux ressources naturelles peuvent tous être des contributions essentielles à la réussite d'un projet commun.

Ce sont souvent les groupes locaux qui sont les mieux placés pour cela. Le diagramme ci-dessous montre six catégories possibles de contribution, avec des exemples donnés sur le côté. Schématiser toute une série de contributions possibles peut rendre la notion d'équité très concrète pour les partenaires.



**Humaines** : volontaires, expertise technique  
**Sociales** : leadership moral, réseaux sociaux  
**Naturelles** : territoires partagés, eau  
**Financières** : subventions, bourses  
**Spirituelles** : prière, leadership spirituel  
**Matérielles** : salles de réunion, fournitures médicales

## 3.4

## METTRE LES PRINCIPES EN PRATIQUE

**Une vérification régulière de la santé de la collaboration est pratique et utile.**

De simples questions basées sur les trois principes de partenariat permettent de faire le point sur la santé d'une collaboration dans le temps.

Voici quelques exemples de questions :

- 🔗 Est-ce que toute personne, quel que soit son statut social ou la taille de l'organisation qu'elle représente, a l'occasion d'apporter sa contribution lors des réunions de collaboration ?
- 🔗 Soupçonne-t-on que les partenaires les plus puissants ont des intentions cachées ?
- 🔗 Les différentes contributions de chaque membre sont-elles clairement mises en valeur par la collaboration ?
- 🔗 Est-ce que tous les membres respectent leurs engagements dans les temps ?

Il est bon de vérifier individuellement avec les partenaires s'ils se trouvent dans le bon type de collaboration et si la taille de ce dernier est favorable à leur rôle. Cette vérification doit être effectuée avant tout accord mais peut être revue aussi par la suite si cela est nécessaire.

## RÔLE DE VISION MONDIALE

Vision Mondiale vise à être un 'instigateur' (catalyseur) et un 'bâisseur'. Elle contribue aussi, dans les collaborations, aux projets communs pour le bien-être de l'enfant en utilisant ses ressources (par exemple ses ressources financières, son expertise technique et ses connexions) pour compléter les ressources des autres partenaires. Parfois VM va assumer le rôle de facilitateur tout en apportant peu ou pas de ressources – ce que l'on appelle être 'courtier en partenariat'.

VM peut également parfois agir en tant que partenaire à part entière, poursuivant ses propres intérêts liés aux priorités stratégiques du Bureau National et aux approches techniques associées. Les membres du personnel doivent avoir les compétences nécessaires pour représenter les intérêts de VM, ou jouer le rôle de « courtier en partenariat ».

Lorsqu'ils jouent ce rôle, les membres du personnel de VM doivent être mesure de démontrer qu'ils sont totalement justes à l'égard de chaque partenaire, ou 'impartiaux'. C'est-à-dire qu'ils doivent s'assurer que tous les partenaires soient représentés équitablement.

Lorsque VM est un partenaire à part entière, bien comprendre les principes de partenariat présentés ici l'aidera à guider le groupe des partenaires à travers le processus de partenariat. Si les autres partenaires sentent que VM manipule le processus, on peut alors faire appel à un « courtier en partenariat » externe.

Partenaire ou « courtier », les membres du personnel de VM doivent être transparents sur les processus qu'ils utilisent et s'assurer que les compétences de partenariat grandissent au sein du groupe.

## Rôles de Vision Mondiale

### Vision Mondiale, courtier :



### Vision Mondiale, partenaire :



**« Trouver le meilleur moyen d'aider une collaboration à avancer. »**

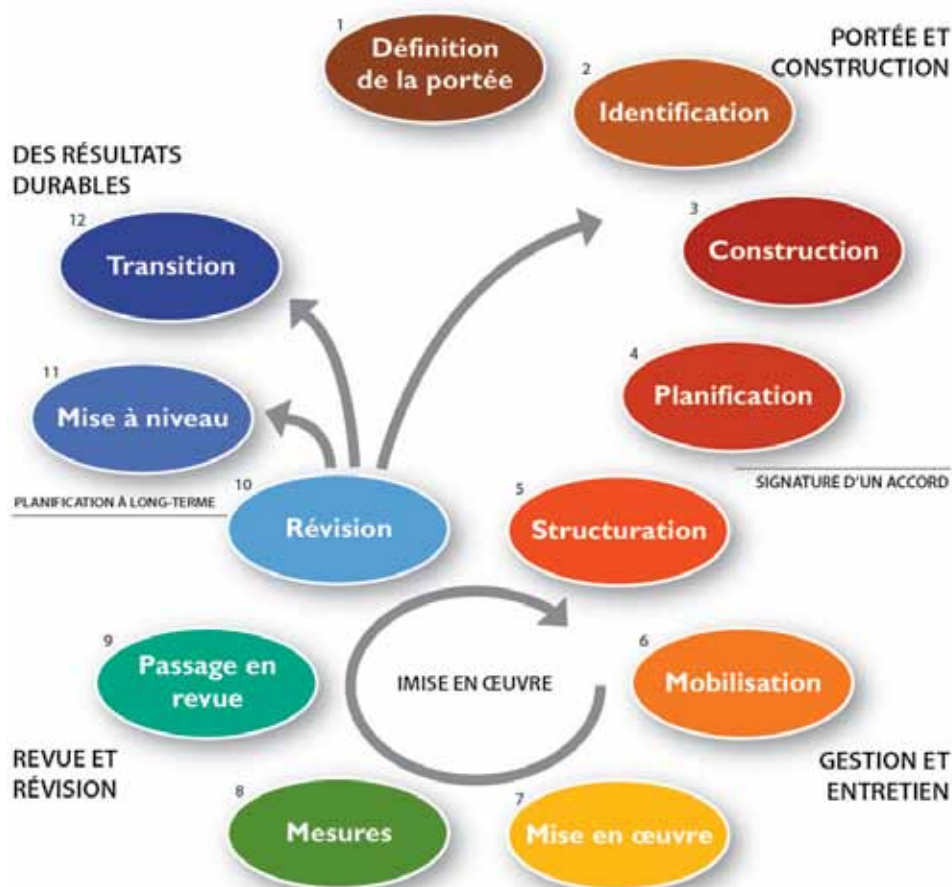
## 4

Les processus, principes et compétences de partenariat essentiels peuvent être appliqués aux réseaux, coalitions et partenariats. Ils peuvent être adaptés si la durée, le nombre de partenaires et les types d'impact commun attendu de ces collaborations diffèrent. Parce que les partenariats représentent la forme de collaboration la plus poussée, avec les objectifs les plus tangibles, et requièrent des engagements de ressources partagées, ce chapitre se concentre sur les partenariats.

Les *Cycles de gestion du partenariat*<sup>4</sup> représentent un outil simple de gestion qui aide à planifier les processus d'un partenariat. L'essentiel des *Cycles de gestion du partenariat* est constitué des quatre phases illustrées sur le schéma ci-dessous. Les flèches indiquent que ce cycle n'est pas un processus linéaire à suivre de manière rigide mais qu'il peut être utilisé de manière flexible, et être sans cesse adapté au contexte qui évolue et aux besoins de tout groupe de partenaires. Par exemple, les étapes au sein de chaque phase peuvent être réorganisées ou effectuées de manière itérative.

L'aspect pratique de chaque phase et son rapport avec le Chemin critique (cf. Illustration 2) sont résumés dans les pages suivantes. Comme expliqué à la fin de la 'Section 3', le groupe de partenaires potentiels peut avoir les compétences pour animer les discussions par lui-même ou il peut nommer un « courtier en partenariat » (interne ou externe au groupe) pour une ou plusieurs phases du partenariat.

Illustration 4. Les cycles de gestion du partenariat



### POUR EN SAVOIR PLUS

- *Les partenariats locaux dans la pratique*, section « Les cycles du partenariat »

<sup>4</sup> Les 'Cycles de gestion du partenariat' développés par l'Initiative du Partenariat, cf. [www.thepartneringinitiative.org](http://www.thepartneringinitiative.org).



## DÉFINITION DE LA PORTÉE ET CONSTRUCTION

La première phase concerne la construction d'un partenariat. Le résultat sera un accord de partenariat basé sur de bonnes relations de travail, une analyse méticuleuse, des ressources mises en commun et un objectif de projet commun spécifique.

Les deux premières étapes, 'Définition de la portée' et 'Identification', posent les fondations essentielles de tout partenariat. Les groupes de partenaires potentiels commencent à discuter d'une réponse commune à une priorité particulière du bien-être des enfants. Ces groupes seront typiquement des groupes de travail formés lors de la réunion de la communauté évoquée à l'Étape 4 du Chemin critique. Ils peuvent également provenir d'un gouvernement ou d'une autre initiative.

Puis vient l'étape 'Construction'. C'est à cette étape que le groupe de partenaires potentiels bâtissent des relations de travail les uns avec les autres. L'outil Comprendre les partenaires peut être utilisé pour permettre de découvrir leurs motivations (bénéfices, moteurs, opportunités, coûts et risques) et leurs capacités. À la fin de cette étape, le groupe se met d'accord sur un objectif global du projet commun.

L'étape 'Planification' inclut un processus d'analyse, de négociation et de construction de consensus. Le point de départ est l'objectif du projet commun qui a été approuvé à l'étape précédente. Avec cet objectif en tête, le groupe de travail avance dans un processus d'analyse des causes profondes et de cartographie des ressources pour élaborer un plan d'ébauche autour duquel un accord peut être conclu.

À cette étape, le groupe de travail doit prendre en considération toute bonne pratique existante susceptible d'être pertinente pour l'objectif du projet commun. Cela peut inclure d'adapter des modèles de projet pertinents de VM ainsi que des approches techniques et stratégiques du Bureau National. Cette négociation requiert d'être animée de manière efficace. Il est bon de viser à obtenir comme résultat une situation authentiquement gagnant-gagnant qui apporte de réels bénéfices pour chaque partenaire. Elle doit également démontrer de l'équité.

Obtenir une situation gagnant-gagnant en pratique demande de l'habileté et une bonne négociation. Cela demandera souvent aux groupes de s'adapter les uns aux autres, par exemple en faisant correspondre leurs cycles budgétaires. Passer d'un compromis à une situation gagnant-gagnant demandera de la créativité. Il est normal de passer par une période de réflexion, de discussion et d'incertitude.

La pratique de la négociation basée sur les intérêts aide à parvenir à des issues gagnant-gagnant.

C'est au cours de cette période que la compréhension, les idées et les innovations se développent. Celles-ci permettront que les possibilités du partenariat atteignent leur potentiel. À un certain moment, le groupe et Vision Mondiale doivent décider si un « courtier en partenariat » doit être nommé, qui pourra être quelqu'un choisi au sein du groupe ou provenant de l'extérieur.

### POUR EN SAVOIR PLUS

- *Les partenariats locaux dans la pratique, section « Les cycles du partenariat »*
- *Les partenariats locaux dans la pratique, section « Faciliter des rencontres efficaces »*
- *Les partenariats locaux dans la pratique, section « Négociations et concertations »*



# LE PARTENARIAT EN QUATRE ÉTAPES

Pour réussir à construire un partenariat, il est important de prendre en considération la diligence requise, le renforcement des capacités organisationnelles et la gestion des attentes. Un « courtier » peut prendre l'initiative mais les partenaires peuvent se soutenir mutuellement dans ces processus au fur et à mesure que grandissent leurs capacités relationnelles.

- ▶ **Diligence requise** : chaque partenaire doit (d'une manière ou d'une autre) évaluer les autres pour s'assurer que les risques de s'associer (travailler) avec elles ne soient pas trop grands et que le risque de ne pas respecter ses engagements ne soit pas trop élevé. Ce processus doit être fait de manière sensible et transparente. Il s'appuie sur les connaissances locales acquises et partagées au cours des précédentes étapes du Chemin critique.
- ▶ Évaluation et **renforcement des capacités organisationnelles** : Il est possible qu'un partenaire hautement stratégique manque de capacités clés. Il est important de les identifier et d'élaborer un plan pour les développer. Vision Mondiale peut apporter son soutien en cela, en adoptant une approche de mentor et en puisant dans les forces locales.
- ▶ **Gestion des attentes** : Il est important pour les représentants de tous les partenaires de reconnaître et de gérer les besoins et attentes de leurs parties prenantes internes ainsi que de se concentrer sur les négociations et la diligence requise avec les autres partenaires.

Avant de signer un accord de partenariat, l'animateur de la discussion et les nouveaux partenaires peuvent étudier l'outil *Alignement stratégique*. Associé à une diligence requise, il peut permettre de s'assurer que les risques pour chaque partenaire ne soient pas trop élevés et que les valeurs et objectifs du projet correspondent bien aux besoins et capacités des partenaires.

Pour conclure cette étape, un accord de partenariat doit être élaboré (voir l'outil *Alignement stratégique*). Un bon accord est un accord clair sur les responsabilités mais suffisamment souple pour permettre l'adaptation et le développement.

## Les cycles du partenariat et l'Approche des programmes de développement

CYCLE DU PARTENARIAT :	CHEMIN CRITIQUE :	LEAP/ CSE	DESCRIPTION :
DÉFINITION DE LA PORTÉE	Étapes 2 et 3		<ul style="list-style-type: none"> <li>• comprendre le défi</li> <li>• collecter des informations</li> <li>• consulter les parties prenantes et les potentiels fournisseurs de ressources externes</li> <li>• bâtir une vision pour le partenariat</li> </ul>
IDENTIFICATION	Étapes 2 et 3		<ul style="list-style-type: none"> <li>• identifier les partenaires potentiels et, si possible garantir leur implication</li> <li>• les motiver et les encourager à travailler ensemble</li> </ul>
CONSTRUCTION	Étapes 4 et 5		<ul style="list-style-type: none"> <li>• les partenaires forment des groupes de travail, développant leur relation de travail en se mettant d'accord sur les buts, les objectifs et principes fondamentaux qui sous-tendent leur partenariat</li> </ul>
PLANIFICATION	Étape 5	Conception du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• entreprendre des enquêtes et des ateliers d'exploration</li> <li>• analyser les causes profondes en détail</li> <li>• identifier les paramètres initiaux de conception et les compétences requises</li> <li>• impliquer les parties prenantes et cartographier les ressources</li> <li>• se mettre d'accord sur un plan d'ébauche du projet</li> <li>• identifier les bonnes pratiques pertinentes et adapter les modèles de projet</li> </ul>

### POUR EN SAVOIR PLUS

- *Les partenariats locaux dans la pratique*, 'Alignement et risques stratégiques' ; contient l'outil *Alignement stratégique*.

## 4.2

## GESTION ET MAINTIEN

Une fois qu'un accord est signé, commence le vrai travail de la **mise en œuvre**. Une mise en œuvre réussie nécessite un constant équilibre méticuleux des relations et des produits. Cela implique de :

- ▶ travailler pour développer les bonnes structures
- ▶ favoriser l'entrée des ressources
- ▶ continuellement passer en revue les progrès
- ▶ s'adapter aux situations qui évoluent
- ▶ répondre aux besoins des partenaires
- ▶ assurer la qualité de la livraison

5  
Structuration

6  
Mobilisation

7  
Mise en oeuvre

La première étape est de créer la 'structure' la plus simple possible qui puisse soutenir les fonctions décrites dans le tableau ci-dessous. Structure ne veut pas dire nouvelle organisation – cela signifie décider qui, dans quelle organisation partenaire, fera quoi et quand.

## Cinq fonctions à inclure dans une structure de partenariat

<b>Prise de décision et redevabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prise de décision et planification</li> <li>• redevabilité l'un envers l'autre</li> <li>• procédures au cas où les choses tourneraient mal</li> </ul>
<b>Communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• entre les partenaires (en particulier le représentant du partenaire et les personnes qui mettent en œuvre les activités du partenariat)</li> <li>• communication interne au sein des organisations partenaires même (habituellement du représentant du partenaire auprès de ses propres managers)</li> <li>• en dehors du partenariat (aux bénéficiaires, autres collaborateurs et parties prenantes)</li> </ul>
<b>Ressources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• finances</li> <li>• temps – y compris le temps engagé par les représentants pour faire fonctionner le partenariat</li> <li>• autres engagements en ressources</li> </ul>
<b>Gestion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mesure des progrès</li> <li>• progression des activités</li> <li>• respect du calendrier</li> </ul>
<b>Comportements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• travail en collaboration – comment travailler ensemble jour après jour</li> <li>• coordination – comment les partenaires coordonnent leurs propres contributions spécifiques</li> </ul>

Une bonne structure est essentielle pour la réussite d'un projet commun. Dans beaucoup de partenariats, les membres seront en mesure de prendre la responsabilité de la coordination. Parfois certaines responsabilités peuvent être attribuées aux membres du personnel dans le cadre de leur travail. Voir la section 'Une facilitation pour une collaboration efficace' des *Partenariats locaux dans la pratique* si vous désirez d'autres outils de mise en place d'un partenariat.

## POUR EN SAVOIR PLUS

- *Les partenariats locaux dans la pratique*, section 'Une facilitation pour une collaboration efficace'

# LE PARTENARIAT EN QUATRE ÉTAPES

La deuxième étape est la 'Mobilisation'. Cela garantit, dès lors que le partenariat fonctionne, que les ressources engagées par les partenaires ou d'autres sources extérieures soient rendues disponibles.

La troisième étape est la coordination continue de la mise en œuvre du projet commun décrite dans 'Gestion et Mise en Œuvre' .

La tâche qui consiste à livrer le projet commun doit être partagée entre les partenaires, en fonction des ressources et capacités de chacun. Les décisions sur qui met en œuvre quoi et comment doivent faire l'objet d'un accord mutuel. Il est essentiel qu'il y ait une bonne communication et une bonne coordination, de sorte que chaque partenaire sache ce qui est attendu de lui. En outre, les décisions finales doivent être prises pour choisir les indicateurs pour les produits et résultats du projet, ainsi qu'un plan de suivi du projet commun.

## Les cycles du partenariat et l'Approche des programmes de développement

CYCLE DU PARTENARIAT :	CHEMIN CRITIQUE :	LEAP/ CSE :	DESCRIPTION :
STRUCTURATION	Étape 6	Conception du plan S&E	<ul style="list-style-type: none"><li>• les partenaires explorent la structure et la gestion de leur partenariat à moyen comme à long terme</li><li>• définition des processus de gouvernance et de prise de décision</li><li>• accord sur les systèmes et protocoles de communication</li></ul>
MOBILISATION	Étape 6		<ul style="list-style-type: none"><li>• les partenaires (et autres personnes en soutien) identifient et mobilisent les ressources en argent liquide ou non</li></ul>
MISE EN ŒUVRE	Étape 7		<ul style="list-style-type: none"><li>• une fois que les ressources sont en place et qu'un accord a été trouvé sur les détails du projet, le processus de mise en œuvre commence - travailler selon le calendrier prévu et des objectifs spécifiques</li></ul>

### Dans tout l'Espace de Collaboration

Pendant que ce partenariat en est à sa phase de mise en œuvre, d'autres collaborations vont également se développer de différentes manières (avec l'Étape 7 du Chemin critique, et de futures réitérations des Étapes 5 à 7).

### L'équipe du programme de Vision Mondiale peut jouer un rôle pour faciliter :

- ▶ **le réseautage** : maintenir les connexions vivantes pour un partage effectif
- ▶ **l'interprétation** : aider les différents groupes à comprendre ce qui se passe
- ▶ **l'entrepreneuriat** : aider les partenaires à reconnaître ce qui est nouveau et à y répondre

## 4.3

## PASSAGE EN REVUE ET RÉVISION

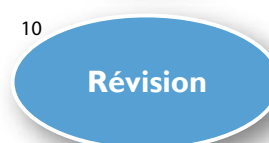
Cette phase des *Cycles de gestion du Partenariat* se concentre sur le suivi et l'évaluation – mettre en œuvre le plan de suivi, analyser les résultats et adapter ou développer les plans de manière appropriée.

De bons processus de suivi et d'évaluation (S&E) sont indispensables au succès des collaborations. Ils augmentent la redevabilité et fournissent de précieuses opportunités d'apprendre pour améliorer les plans du projet commun.

Il est essentiel que les plans S&E de chaque projet commun soient possédés par tous les partenaires et qu'ils fournissent des informations utiles pour chaque partenaire.

**Le suivi et l'évaluation pour la collaboration** peuvent utiliser des outils de participation appropriés (par exemple, le 'PACE' - Processus, Activités, Contexte, Effets - tel qu'il est décrit dans le *Guide de suivi du programme*), ou certains qui sont spécialement conçus pour la collaboration.

Voir *Les partenariats locaux dans la pratique* pour plus de détails sur la manière dont cela fonctionne. Célébrer les réussites, contributions et accomplissements de chaque partenaire est essentiel – et devrait être agréable.



### Les cycles du partenariat et l'Approche des programmes de développement

CYCLE DU PARTENARIAT :	CHEMIN CRITIQUE :	LEAP/ CSE :	DESCRIPTION :
PLANIFICATION & STRUCTURATION	Étapes 4 et 5	<b>Planifier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• définir ce qu'est un projet réussi et se mettre d'accord sur les indicateurs</li> <li>• créer le plan de suivi</li> </ul>
MESURES	Étape 7	<b>Mettre en place</b> le Suivi et l'Évaluation prévus ; rédiger le rapport de gestion du programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mesurer et rédiger un rapport sur l'impact et l'efficacité – produits du projet et changements sur le bien-être des enfants</li> <li>• fonctionnement du partenariat</li> <li>• contributions et comportements des partenaires individuels</li> </ul>
PASSAGE EN REVUE	Étape 7	<b>Analyser</b> ce qui a changé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• passer en revue le partenariat : quel est l'effet du partenariat sur les organisations partenaires ?</li> <li>• impact des projets communs</li> <li>• capacités des partenaires et changements</li> <li>• processus de facilitation du partenariat</li> </ul>
RÉVISION	Étape 7	<b>Utiliser</b> les résultats de l'analyse pour émettre des conclusions, pour la redevabilité et le plaidoyer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• réviser le partenariat ou le projet commun sur la base de l'expérience acquise</li> <li>• plans du projet commun : est-ce qu'ils font les bonnes choses, fonctionnent-ils de la bonne manière ?</li> <li>• Est-il temps pour certains partenaires de partir et pour de nouveaux partenaires de rejoindre le partenariat ?</li> <li>• le partenariat : en quoi devrait-il être différent ?</li> </ul>

#### POUR EN SAVOIR PLUS

- *Les partenariats locaux dans la pratique*, section « Le Suivi et l'Évaluation pour la Collaboration »

# LE PARTENARIAT EN QUATRE ÉTAPES

Les informations du suivi seront utilisées par les partenaires pour améliorer les plans du projet commun. Des séances régulières de révision et de planification constitueront une importante part des processus de S&E pour le partenariat. Il sera également important de relier ce processus de S&E et d'apprentissage avec celui de la communauté élargie. Les groupes de travail peuvent partager leurs connaissances avec celles des groupes communautaires. Par exemple, cela peut avoir lieu lors d'ateliers réguliers de passage en revue et de planification de la communauté.

## Les processus de S&E doivent refléter entièrement les trois principes de partenariat :

- ▶ **Équité :** Dans la mesure du possible, tous les partenaires contribuent de manière significative à planifier, faire, analyser et utiliser le système de suivi et d'évaluation.
- ▶ **Bénéfices mutuels :** Chaque partenaire devrait obtenir des bénéfices clairs du partenariat. L'objectif commun immédiat n'est pas seulement la préoccupation de chaque partenaire, les bénéfices spécifiques doivent donc être identifiés dans tous les processus de mesure.
- ▶ **Transparence :** Tous les partenaires disposent d'un accès libre aux données et interprétations sur les projets communs et les contributions (ou difficultés) des partenaires. Cela pourrait inclure les groupes auprès desquels le partenariat et les partenaires sont également redevables.

## 4.4

## DES RÉSULTATS DURABLES

Le bien-être durable des enfants, en particulier des plus vulnérables, est le but des activités de Vision Mondiale. Cette dernière phase, **planification pour des résultats durables**, se penche sur ce que les partenariats doivent faire pour faire durer les améliorations dans le bien-être des enfants, et sur la manière dont cela est associé aux changements à travers la zone de programme.

### Trois options sont possibles :

- ▶ Lorsqu'un projet commun atteint ses résultats et qu'il y a un environnement favorable adéquat, alors le partenariat peut conclure son travail.

Si les partenaires peuvent continuer à participer à un réseau local pour le bien-être de l'enfant, cela permettra que les capacités et relations qui ont été développées restent des atouts au sein de la communauté. Les partenaires peuvent également rejoindre de nouvelles collaborations si nécessaire.

- ▶ Si un partenariat réussit mais qu'il y a besoin de faire plus, il peut passer par l'étape 'Mise à niveau'. Cela peut inclure de recruter de nouveaux partenaires pour faire plus, partager son modèle ou travailler dans de nouveaux endroits. Cela dépend d'une association consciencieuse des propres mandats et capacités des partenaires. Le processus de planification peut alors commencer à nouveau à la phase 'Définition de la portée et construction', avec de nouveaux partenaires ou de nouvelles ressources comme il convient.
- ▶ Il est également possible que le partenariat fasse des progrès, et que les partenaires veuillent continuer, auquel cas un retour aux étapes 'Construction' et 'Planification' peut aider à commencer une deuxième collaboration ensemble.



De nouveaux partenaires peuvent se joindre au groupe de travail, et d'autres peuvent en sortir. Ces transitions nécessitent une gestion appropriée. Elles doivent également être fêtées car on ne peut passer à autre chose que lorsque les partenaires sur le départ transfèrent ou cèdent de manière effective leur savoir, leurs archives et leurs responsabilités. De la même manière, les nouveaux partenaires doivent être bien initiés pour compenser le manque d'histoire commune avec le groupe. Ils ont besoin de développer la confiance les uns dans les autres et dans les processus.

### Les cycles du partenariat et l'Approche des programmes de développement

CYCLE DU PARTENARIAT :	CHEMIN CRITIQUE :	LEAP/ CSE :	DESCRIPTION :
MISE À NIVEAU	Étape 7 (ou répétez l'Étape 5)		<ul style="list-style-type: none"> <li>construire des structures et mécanismes appropriés pour le partenariat afin de garantir un engagement à plus long terme et une continuité</li> </ul>
TRANSITION	Étape 8 (ou Étape 7)		<ul style="list-style-type: none"> <li>se mettre d'accord sur la manière de mettre un terme au partenariat actuel d'une manière qui garantisse des résultats durables</li> </ul>

Lorsque Vision Mondiale planifie son propre départ de différents partenariats et collaborations (à l'Étape 8 du Chemin critique), elle a besoin de s'assurer que les six caractéristiques ci-dessous sont intégrées dans les processus ayant lieu dans la communauté :

- 1 une vision communautaire et un ordre du jour communs pour le bien-être de l'enfant**
- 2 des processus communs de mesure** avec une amélioration continue
- 3 des rôles clairs** pour des activités de renforcement mutuel
- 4 une communication** constante et transparente
- 5 une facilitation continue** pour les réseaux et partenariats où les capacités relationnelles continuent à être utilisées et développées
- 6 la participation des plus vulnérables** dans la planification et l'action

Ces caractéristiques seront possibles là où VM a permis à la communauté de mettre sur pied de bonnes pratiques de développement. Celles-ci incluent de faire le point sur la communauté, d'établir un dialogue constant avec le gouvernement et de mettre en place des actions de plaidoyer local durables, par le biais par exemple de *Voix et Action Citoyennes*.

Lorsque ces six caractéristiques sont présentes, on peut dire que les personnes qui portent les responsabilités sont impliquées dans un apprentissage et une adaptation continus. C'est une manière de dire que la 'résilience' de la communauté et sa capacité à répondre à de nouveaux changements se sont améliorées. Grâce à cela, cette communauté est plus susceptible de continuer à se concentrer sur le bien-être des enfants à l'avenir.

#### POUR EN SAVOIR PLUS

- *Les partenariats locaux dans la pratique*, section « Planifier pour des résultats durables »

## VMI

### Bureau exécutif de Vision Mondiale Internationale

Water view House,  
1 Roundwood Avenue  
Stockley Park Uxbridge,  
Middlesex UB11 1FG,  
Royaume-Uni  
+44 (0) 7758 2900  
+44 (0) 7758 2947  
Site web : wvi.org

### Bureau de liaison Internationale de Vision Mondiale

Chemin de Balxert 7-9  
Case Postale 545  
CH-1219 Châtelaine  
Suisse  
Tél : 41 22 798 4183  
Fax : 41 22 798 6547  
E-mail : geneva@wvi.org

### World Vision Brussels & EU Representation ivzw

18, Square de Meeûs, 1st floor, Box 2  
B-1050 Brussels, Belgium  
Tél : +32 (0)2-230.16.21  
Fax : +32 (0)2-280.34.26  
Site web : wveurope.org

### Bureau de liaison des Nations Unies de Vision Mondiale Internationale

919 2nd Avenue, 2nd Floor  
New York, NY 10017  
États-Unis  
Tél : +1 212 355 1779  
Fax : +1 212 355 3018

### Adresses de VMI non présentes sur les publications :

800 West Chestnut Avenue  
Monrovia, CA 91016-3198  
États-Unis  
Tél : +1 626 303 8811  
Fax : +1 626 301 7786

## Bureaux Régionaux de VMI

### Bureaux Régionaux d'Afrique

Site web : wvafrica.org

#### Bureau d'Afrique de l'Est

Karen Road, Off Ngong Road  
P.O. Box 133 - 00502 Karen  
Nairobi  
Kenya  
Tél : 254 20 692 6000  
Fax : 254 20 883671

#### Bureau d'Afrique australe

268 Kent Avenue, Randburg,  
Johannesburg  
Afrique du Sud  
Tél : +27 11 326 4227

#### Bureau d'Afrique de l'Ouest

Hann Maristes Scat Urbam No. R21  
BP 25857 – Dakar Fann  
Sénégal  
Tél : +221 33 859 57 00

#### Bureaux Régionaux d'Asie-Pacifique

Site web : wvasiapacific.org

#### Bureau d'Asie de l'Est

Bangkok Business Centre  
13th Floor, 29 Sukhumvit 63 (Soi Ekamai)  
Klongton Nua, Wattana, Bangkok 10110  
Thaïlande  
Tél : +66-2-3916155; +66-2-3818861  
Fax : +66-2-3811976

#### Bureau d'Asie du Sud & Pacifique

750B Chai Chee Road #03-02  
Technopark @ Chai Chee  
Singapour 469002  
Tél : +65-65117125  
Fax : +65-62435826

#### Bureau d'Amérique latine et Caraïbes

P.O. Box: 133-2300  
Edificio Torres Del Campo, Torre I, piso I  
Frente al Centro Comercial El Pueblo  
Barrio Tournón  
San José  
Costa Rica  
Tél : +506 2547 1717  
Fax : +506 2257 5151  
Site web : visionmundial.org

#### Bureau du Moyen-Orient et Europe de l'Est

P.O Box 28979  
2084 Nicosie  
Chypre  
Tél : +357 22 870 277  
Fax : +357 22 870 204  
Site web : meero.worldvision.org