



POLITIQUE DE PARTENARIAT

Introduction

« Nous encourageons nos partenaires à s'engager sur les questions de politique de développement. »

“Nous accompagnons et appuyons nos partenaires sur le long terme.”

“Notre collaboration avec nos partenaires est basée sur le respect mutuel des valeurs culturelles et des principes de travail. »

« Nous travaillons en partenariat sur la base de valeurs communes et nous renforçons l'autonomie de nos partenaires. »

« Nous agissons de façon transparente et responsable vis-à-vis de nos partenaires et des parties prenantes. »

(HELVETAS, Lignes directrices. Vision et Mission, 2012)

Un changement ne pourra-t-êtr e durable que s'il est initié et porté par des acteurs nationaux et locaux. Par conséquent, HELVETAS Swiss Intercooperation cherche à élaborer des partenariats évolutifs, fiables et solides - en vue de garantir et d'améliorer les effets d'un programme donné, d'accroître la légitimité des interventions de développement, et pour assurer un changement durable au-delà de la portée de projets particuliers et de programmes limités en temps et en ressources. Ainsi dans la mesure du possible, notre organisation ne met pas en œuvre ses programmes directement mais les implémente avec et par le biais d'organisations partenaires locales.

Pourquoi développer des relations de partenariat dans la mise en œuvre de nos activités et comment le faire? Cette politique de partenariat définit les grandes orientations et principes concernant la façon de conjuguer nos efforts avec d'autres organisations pour mettre en œuvre nos programmes ou à propos des moyens que nous nous donnons pour soutenir des acteurs légitimes dans leur engagement. Pour que nos actions aient un impact, nous devons nous concentrer sur des organisations partenaires capables d'initier et de stimuler des processus de changement («agents de changement»), tels que les ONG nationales de développement, les réseaux, les associations d'agriculteurs ou d'usagers, les entreprises axées sur le développement ou les autorités gouvernementales (exécutif et législatif).

Cette politique veut contribuer à clarifier et unifier notre compréhension de ce que nous considérons comme étant un partenariat. Dans ce but, elle formule six «principes clés» sur lesquels nous voulons établir des relations de travail avec nos partenaires. L'application effective de ces principes exigera probablement l'élaboration ou l'amélioration d'outils simples, l'acquisition de compétences internes ainsi que la transcription de mécanismes de responsabilisation dans des termes concrets. Nous adapterons cette politique selon les contextes de travail; ces principes créeront de la valeur à conditions de les appliquer d'une manière plus pragmatiques qu'idéologiques, en tenant compte de la spécificité du contexte, Les principes peuvent également s'appliquer de façon différente selon la nature du partenaire et l'objectif du partenariat.

Cette Politique de Partenariat se base sur nos lignes directrices « Vision et Mission », sur notre Politique d'Égalité entre les Sexes et d'Équité Sociale, sur le Concept de Développement de Capacités et sur notre positionnement concernant la "Collaboration avec le secteur privé". Elle est de plus mentionnée dans les stratégies de partenariat existant dans les pays et est soutenue par un ensemble d'outils.

Positionnement

Travailler à travers des partenariats exige que nous sachions exactement le type de partenaires que nous recherchons, que nous les connaissions, que nous soyons conscients de comment accroître notre efficacité en diversifiant notre base de partenariat, et que nous ayons une compréhension claire de notre propre rôle et de nos responsabilités en tant qu'ONG internationale. En même temps, cela implique de visualiser, penser et planifier dans un cadre temporel qui va au-delà de notre présence dans le pays, de façon à laisser derrière nous une série d'institutions et d'organisations solides et pérennes. Le partenariat comporte donc un apprentissage conjoint et le développement des capacités locales.

Typologie des partenaires de développement

Les institutions et les organisations avec lesquelles nous travaillons peuvent être distinguées selon trois catégories : *les principales parties prenantes (bénéficiaires ultimes)*, *les organismes de financement* et *les organisations de collaboration*:

- **Les principales parties prenantes** sont les personnes et les organisations qui devraient bénéficier le plus de nos actions; cela désigne les plus démunis et les ménages défavorisés en milieu rural, les organisations paysannes et les associations, les micro-entreprises et les collectivités. Une attention particulière est accordée aux femmes et aux hommes appartenant à des minorités ethniques et/ou aux populations indigènes ; à ceux qui sont socialement discriminés en raison de leur religion, de leur caste et/ou de leurs activités; et enfin aux jeunes et aux personnes âgées.
- **Les organismes de financement** comprennent les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux, les organisations internationales/ONG, les fondations privées et les entreprises ou les particuliers. Avec bon nombre de nos organismes de financement, nous entretenons un dialogue continu sur les thèmes tels que la durabilité, les priorités de développement, l'engagement avec d'autres acteurs, les modes d'intervention, etc. Dans certains cas, nous menons même des actions communes. Nous nous efforçons ainsi d'aller au-delà d'une simple relation de financement. En tant qu'organisation, nous nous efforçons de diversifier nos sources de financement pour accroître notre portée, diversifier les risques, et bénéficier d'un apprentissage mutuel.
- **Les organisations de collaboration** sont des organisations et des institutions avec lesquelles nous collaborons dans la mise en œuvre de programmes ou pour la défense d'intérêts de groupes marginalisés, afin d'augmenter la durabilité des services et d'accroître l'impact des changements obtenus auprès de nos principales parties prenantes. Ainsi, c'est surtout avec des organisations de collaboration que nous cherchons à établir des partenariats thématiques et stratégiques (voir Annexe 1). Nous distinguons
 - **Les partenariats opérationnels**, conclus principalement avec des partenaires de mise en œuvre (voir Annexe 1), où les modalités de partenariat se concentrent essentiellement sur des résultats de développement concrets visés par une collaboration entièrement pilotée par HELVETAS Swiss Intercooperation;
 - **Les partenariats stratégiques** sont conclus avec des organisations que nous considérons comme des agents de changement importants dans nos domaines de travail; nous les soutenons dans leur propre agenda et notre collaboration est centrée essentiellement sur un plaidoyer mené conjointement, sur le dialogue politique et le renforcement des capacités. Avec les partenaires stratégiques, nous partageons une vision de développement, des valeurs et nous avons des rôles complémentaires dans la réalisation d'objectifs communs. Nous visons par leur intermédiaire des changements systémiques. Cette catégorie peut comprendre des associations ou des fédérations, des réseaux, des ONG enracinées localement ou même des ministères nationaux ou des

organismes opérationnels. **Nous visons à accroître le nombre de partenaires stratégiques dans nos différents programmes pour optimiser l'appropriation et la durabilité, sans compromis sur l'efficacité.**

En plus de ces catégories, il existe d'autres institutions et organisations avec lesquelles nous travaillons mais qui, dans le cadre de cette politique de partenariat, ne sont pas considérées pas comme des partenaires de développement dans le sens étroit du terme. Il s'agit des simples prestataires de services, des réseaux et alliances d'ONG, ainsi que des coalitions ou consortiums (voir Annexe 1).

Cette politique de partenariat définit notre manière de collaborer avec des partenaires opérationnels et stratégiques. Ceux-ci comprennent essentiellement des organisations de la société civile, des entités privées locales ou des institutions publiques. Néanmoins, les principes et les valeurs de cette politique peuvent également concerner nos relations avec les principales parties prenantes et les partenaires financiers.

Trouver la bonne combinaison de partenaires

Les changements systémiques nécessitent souvent des contributions d'**acteurs à différents niveaux**. Alors que nos principales parties prenantes agissent généralement au niveau local (micro), nous avons l'habitude de construire également des partenariats au niveau national (macro).

Nous collaborons autant que possible avec des «agents de changement» reconnus afin de renforcer leur rôle dans leur contexte. Le choix de nos partenaires est directement lié à la **théorie du changement** (voir Tableau 1) sous-jacente à nos programmes, et dépend du contexte du pays ainsi que du rôle que nous sommes prêts à jouer. Dans nos programmes, nous choisissons et combinons activement différents types de partenaires (secteurs, niveaux, positionnement, financement). Lorsque nous visons la satisfaction des besoins de base, nous nous associons avec des partenaires qui fournissent ou élargissent l'accès aux services.¹

Lorsque nous cherchons à influencer les conditions politiques à travers le plaidoyer, nous optons pour des partenaires stratégiques positionnés comme agents du changement social (right holders) ou directement avec ceux à qui incombe la réalisation de ces droits.² Réfléchir à partir de ces «Théories du changement» peut donc aider à identifier la bonne combinaison de partenaires même si des compromis sont en réalité souvent inévitables.

Le développement durable a besoin de **contributions équilibrées en provenance de tous les secteurs de la société**: un État qui rend des comptes, un secteur privé responsable et une société civile déterminée, capable de faire pression sur les gouvernements pour qu'ils mènent des réformes et assument leurs rôles dans le respect mutuel. Nos

Théorie du changement	Exemples de Partenaires (non-exclusif)
Action individuelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestataires de services sociaux publics ▪ ONG ▪ Prestataires pour micro entreprises ▪ Radios ▪ Agences gouvernementales
Connaissance et développement technologique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gouvernement local ▪ Institut de Recherche et de Formation ▪ Secteur privé ▪ Centres de Compétences
Croyances, idées, valeurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programmes de Leadership ▪ Ecoles ▪ Partis politiques
Action Collective	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Syndicat ▪ Organisations de plaidoyer ▪ Organisations faitières
Contestation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisations de plaidoyer et lobbying ▪ Processus politiques multipartites ▪ Organisations de développement de capacités ▪ Fédérations de minorités

(basé sur R. Eyben)

¹ Théorie 1: „ L'action individuelle change le monde.” ou Théorie 2: „ Le transfert de connaissances et le développement technologique change le monde “. Théorie 3: « Le changement se produit avec de nouvelles croyances et attitudes;

² Théorie 4: „ L'action collective change le monde. “ Théorie 5: „ La contestation change le monde. “

principes de partenariat ne s'appliquent pas de la même façon à ces catégories de partenaires car chacune a une mission particulière, une légitimité variable et une convergence différente avec notre système de valeurs.

Rôle d'HELVETAS Swiss Intercooperation dans les partenariats

Nous soutenons nos partenaires, nous les renforçons et nous contribuons activement au dialogue des politiques au niveau régional et national, et nous élaborons des partenariats en nous appuyant sur notre expérience de terrain. Nous encourageons la participation des partenaires aux alliances et réseaux internationaux.

Dans notre soutien aux principaux partenaires du gouvernement central et local, l'accent est mis sur le développement de conditions-cadres favorables, sur les processus démocratiques et transparents ainsi que sur la promotion de services efficaces et efficients. Nous soutenons le dialogue entre les acteurs pour élaborer des politiques démocratiques. Le défi lorsqu'il s'agit de collaborer avec des partenaires du secteur privé est de concevoir des services axés sur le marché qui contribuent à la réduction de la pauvreté. La collaboration avec des entreprises privées nécessite au minimum leur volonté de se conformer aux normes sociales et environnementales.

La représentation critique et compétente des intérêts, le plaidoyer professionnel, le lobbying et la mobilisation sociale sont au cœur du travail avec les partenaires issus d'organisations de la société civile. Nous sommes à leurs côtés pour améliorer la reconnaissance de leur rôle dans le développement durable et leur participation dans les processus politiques et de plaidoyer. Nous partageons avec les OSC un intérêt commun en nous assurant que leur contribution au développement atteigne son plein potentiel.

Dans ses programmes, HELVETAS Swiss Intercooperation encourage autant que possible une approche multi partenariat interagissant alors avec une plate-forme d'acteurs légitimés et renforcés dans leurs rôles spécifiques (gouvernement, société civile³ et économie privée). HELVETAS Swiss Intercooperation se concentre sur les intérêts convergents de ces différents acteurs afin de stimuler les interactions constructives et de renforcer leur complémentarité. Elle s'efforce de consolider les relations entre les acteurs au-delà du niveau du projet par le biais de plates-formes et d'actions communes. Ce faisant, elle contribue également à clarifier les rapports de force et à atténuer les conflits de pouvoir.

Principes Clés

En s'engageant avec les organismes de collaboration, nous devons veiller à ce que de tels partenariats se traduisent par une valeur ajoutée pour nos principales parties prenantes, qu'ils soient fermement enracinés dans une vision commune et un respect mutuel et qu'ils ne reproduisent pas des déséquilibres de pouvoir existants. À cette fin, nous cherchons à établir nos relations de travail avec les partenaires sur les six «principes clés» suivants.

1. Nous nous engageons dans des partenariats pour élargir notre portée d'action, augmenter l'impact, l'appropriation et la durabilité.

Le partenariat est le principal instrument grâce auquel il est possible d'atteindre l'échelle requise pour créer un impact et assurer un développement durable, en agissant à la confluence des missions entre la société civile, les institutions gouvernementales et le secteur privé en vertu d'un accord où les principes de responsabilité et de performance sont au cœur de la relation existante.

2. Nos partenariats sont inspirés par des visions partagées, une exigence de qualité élevée et un respect mutuel

³ La société civile, c'est l'ensemble riche et diversifié des organisations opérant en dehors d'un gouvernement formel, et dont les activités sont basées sur des initiatives citoyennes et sur des actions volontaires privées pour la défense du bien public. CIVICUS Vision/Mission, <http://www.civicus.org/mission.html>, 1996.

Avant d'entrer dans un partenariat, nous nous assurons que les partenaires partagent suffisamment de points communs concernant les valeurs et les croyances, qu'ils respectent potentiellement les différences de valeurs de tout autre partenaire et qu'ils ont un sens aigu de la qualité. Une compréhension partagée de l'inclusion sociale et l'égalité des sexes est comprise dans les attentes.

3. Nous élaborons conjointement des partenariats équitables

Nous développons nos partenariats comme des relations transparentes entre partenaires autonomes, avec des droits et des responsabilités explicités, ainsi que des procédures établies pour conjointement (et mutuellement) évaluer, diriger et développer le partenariat.

4. Nous favorisons la transparence et la responsabilité dans nos partenariats

Nous nous efforçons à être une organisation qui appuie la responsabilisation et l'autonomie de partenaires exigeants, transparents et responsables ; ces partenaires entretiennent des liens efficaces avec les principales parties prenantes et s'engagent véritablement pour répondre à leurs besoins, et pour défendre leurs droits et leurs intérêts.

5. Nous nous engageons pour une collaboration à long terme, souple et flexible

Notre engagement dans une relation de partenariat se fait habituellement sur le **long terme** pour se concentrer sur le renforcement des capacités et sur l'autonomie institutionnelle, plutôt que sur les objectifs de mise en œuvre et les résultats de développement uniquement.

6. Nous apprenons ensemble et renforçons des compétences pour créer de la valeur sociale

Le partenariat est une relation qui s'invente au fur et à mesure. La qualité du partenariat dépend de la façon dont les parties sont disposées à évaluer et à examiner ce processus du point de vue de l'apprentissage. La curiosité, la découverte, la recherche et le questionnement concernant l'autre, en phase avec une réflexion active et périodique sur l'état de la relation, aident à maintenir le partenariat dynamique et en plein essor.

Implications dans notre travail

1. Nous nous engageons dans des partenariats pour élargir notre portée d'action et augmenter l'efficacité, l'impact et la durabilité

- *Que voulons-nous laisser derrière nous quand HELVETAS Swiss Intercooperation arrête un projet ou quitte le pays ?*

Raisonnement: Nous n'établissons pas des partenariats pour eux-mêmes. Cependant, nous sommes conscients que nous ne pouvons pas agir isolément et, même si nous avons des financements propres, nous devons chercher à atteindre une certaine échelle pour créer un impact. Nous établissons des partenariats avec des institutions du Sud qui concordent et s'adaptent à notre façon de fournir des services, afin de soutenir ensemble des programmes de lutte contre la pauvreté qui atteignent un nombre croissant de personnes et qui s'attaquent aux causes profondes de la pauvreté. Nous comprenons la durabilité sous l'angle suivant: la plus grande et la plus importante part de ce que nous pouvons laisser derrière nous, c'est une société civile plus forte dans laquelle un éventail d'organisations et d'institutions sont habilitées à formuler les problèmes émanant de leurs membres. Cela signifie que ces organisations et ces institutions effectuent des prestations de services, qu'elles sont capables de mobiliser des ressources et qu'elles sont en mesure de plaider pour un changement de politique. Grâce à des montages pluri partenaires, nous cherchons à favoriser l'émergence d'un nouveau contrat social entre le gouvernement et la société civile, contrat qui souligne le partage des droits, des risques et des responsabilités.

Ce que nous faisons: Nous favorisons des **approches systématiques** pour élaborer nos partenariats; nous utilisons des outils spécifiques pour évaluer l'opportunité de rentrer dans des partenariats, pour planifier et mettre en œuvre, pour suivre, évaluer les résultats et pour se désengager progressivement. Nous **souscrivons aux critères approuvés à l'échelle internationale** en matière de partenariat et **nous les soutenons**. En tant qu'organisation, nous adhérons aux «Principes d'Istanbul» récemment agréés et au Cadre International pour l'Efficacité du Développement des OSC⁴. Nous nous concentrons sur des **normes de haute qualité** dans la mise en œuvre de projets et nous les définissons conjointement avec nos partenaires. Nous veillons à ce que les objectifs et les résultats escomptés soient réalistes, réalisables et adaptés au contexte local. En définissant le cadre d'un partenariat, nous prenons en compte les ambitions de nos partenaires. Les indicateurs de **qualité et de performance** d'un partenariat sont régulièrement suivis et discutés conjointement, en vue d'un pilotage et d'un apprentissage mutuel.

2. Nos partenariats sont inspirés par des visions partagées, une exigence de qualité élevée et le respect mutuel

- *Comment identifions-nous des partenaires prometteurs? Comment nous assurons-nous qu'un bénéfice mutuel découle de la relation et qu'il ajoute de la valeur aux partenaires?*

Raisonnement: Une nouvelle coopération peut être décidée sur la base d'un ensemble de critères, tels que la place et le rôle du partenaire au sein de la société en général ainsi que dans son secteur spécifique; son professionnalisme technique, ses compétences de gestion; la gouvernance démocratique interne; l'inclusion (genre, minorités); ainsi que la cohérence générale avec les valeurs et les principes de HELVETAS Swiss Intercooperation. Cependant, pour créer un partenariat, on ne peut se contenter d'élaborer des listes de critères de pré-sélection. C'est par un processus ouvert et transparent - lors duquel on évalue conjointement la possibilité et la pertinence du partenariat - que l'on peut s'assurer que les deux partenaires et que les autres parties prenantes bénéficieront équitablement de la coopération conjointe.

Ce que nous faisons: Dès le début, nous nous engageons pleinement pour **développer un esprit de collaboration mutuelle** qui repose sur la confiance, le respect mutuel, l'intégrité et l'équité. Après avoir confirmé mutuellement notre choix de travailler ensemble, **nous formulons, vérifions régulièrement et reconfirmons les avantages du partenariat (voir Tableau 2) ainsi que l'objectif** que nous poursuivons conjointement. Les deux partenaires doivent confirmer le désir de travailler ensemble vers un positionnement commun sur les questions de développement. **La confiance** se construit par l'échange de ce qui est important pour nous: nous reconnaissons mutuellement les valeurs que nous partageons; nous respectons et reconnaissons l'importance de rester en lien. **L'égalité des sexes et l'inclusion sociale** sont des critères importants à discuter avec des partenaires potentiels avant d'entrer dans un partenariat. Nous échangeons et apprenons les uns des autres sur nos actions respectives à l'égard de l'approche genre et de l'équité sociale et nous nous mettons d'accord sur les progrès attendus sur le sujet.

⁴ <http://www.cso-effectiveness.org>

Tab.2: Critères pour identifier les bénéfices mutuels d'un partenariat.

Critères de contrôle réciproque	Points de discussion
Convergence dans la vision et les buts de développement	<ul style="list-style-type: none"> - Comparaison des « vision et mission » avec le conseil d'administration - <i>Atelier de partenariat</i> et discussions initiales - Programmes en cours et activités - Discussion sur les valeurs - Valeurs de l'approche genre et équité sociale soulignées dans les lignes directrices
Système de gouvernance sain avec contrôle et équilibre	<ul style="list-style-type: none"> - Système de gestion financière - Publication de rapport annuel - Existence et fonctionnement du conseil d'administration - Audit et contrôle interne des responsabilités - Séparation des fonctions - Composition du conseil/ comité de gestion équilibré genre
Capacité d'influencer, d'avoir un impact et de produire des changements	<ul style="list-style-type: none"> - Portée d'action - Progrès et rapports de suivi - Visites aux clients et partenaires - Clarté dans la théorie du changement - Compétences thématiques - Les activités démontrent la capacité de travailler efficacement et équitablement avec les femmes, les hommes et les personnes socialement défavorisées
Capacité de s'associer et de nouer des alliances avec d'autres acteurs	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre et type de partenaires (incl. Financement) - Participation et rôle dans les réseaux - Feedback de la part des partenaires - Nature des relations avec les autorités - Membre de réseaux ou alliances qui soutiennent l'égalité des sexes et l'équité sociale
Compétence technique et administrative	<ul style="list-style-type: none"> - Organigramme - Processus interne - Cartographie des compétences - Discussion avec l'équipe - Possibilité de mettre en évidence des systèmes de collecte de données ventilées selon le sexe et des systèmes de Suivi & Évaluation

3. Nous élaborons conjointement des partenariats équitables

- *Les partenariats ne sont jamais parfaitement égaux - mais que pouvons-nous faire face à cette situation et comment équilibrer ces déséquilibres de pouvoir dans un temps raisonnable, et d'une manière ouverte et sensible?*

Raisonnement: Un partenariat a sa vie propre et ne fonctionne jamais de façon optimale dès le premier jour. Au lieu de cela, il évolue au fil du temps avec les compétences et les capacités, les intérêts et les objectifs des différents partenaires (voir Annexe 2).

Ce que nous faisons: Pour renforcer un partenariat, nous faisons attention **de renforcer l'identité et la légitimité de nos partenaires**, tout en défendant les nôtres. Nous **clarifions nos compétences et nos capacités respectives** et nous les mobilisons dans un esprit de complémentarité et de synergie. Nous prenons en compte et reconnaissons la valeur ajoutée respective des partenaires et attendons d'eux qu'ils valorisent aussi notre rôle. Les contributions spécifiques et les bénéfices attendus du partenariat décrivent les rôles et l'expérience des partenaires. **Les rôles et les responsabilités** sont différents, complémentaires et doivent être discutés et précisés dans les documents de partenariat.

Avant de signer un accord de partenariat, nous cherchons à avoir un échange ouvert avec des partenaires potentiels dans le but de:

- Clarifier les droits et responsabilités dans la mise en œuvre du partenariat
- Assurer un accès équitable à l'information relative à la mise en œuvre du partenariat
- Accorder un droit égal à exprimer une opinion et à poursuivre les intérêts propres
- Octroyer un même droit d'influencer les décisions sur la base des rôles et des responsabilités respectifs définis au sein du partenariat

Le déséquilibre de pouvoir qui subsiste doit être explicite et abordé de manière positive par les deux partenaires.

4. Nous favorisons la transparence et la responsabilité dans la mise en œuvre de nos partenariats

- *Quelle est la meilleure manière pour établir la confiance – et s'assurer qu'elle perdure sur le long terme?*

Raisonnement: Une communication ouverte et transparente est la base pour établir une confiance mutuelle et une responsabilisation; elle permet d'assurer des règles du jeu équivalentes et un réel renforcement des capacités des partenaires.

Ce que nous faisons: Nous respectons et encourageons l'autonomie organisationnelle de nos partenaires et développons des flux de communication ouverts afin d'accroître notre efficacité et l'impact sur le développement. En tant qu'organisation, nous adhérons aux "Principes d'Istanbul" récemment adoptés et au Cadre International pour l'Efficacité du Développement des OSC.⁵

- **Transparence:** Nous et nos partenaires, nous nous mettons d'accord sur les styles et les canaux de communication et nous les respectons; nous coopérons pour mettre en place des systèmes de gestion financière transparents et nous évitons d'en imposer de nouveaux; nous discutons ouvertement sur les opportunités existantes en vue de poursuivre la collaboration, sur la prolongation ou clôture des accords de partenariat. Les contributions, les risques ainsi que les bénéfices attendus sont examinés et clarifiés.
- **Responsabilité:** Nous et nos partenaires, nous nous engageons à être pleinement responsables envers nos parties prenantes principales, à respecter les systèmes de gouvernance de chaque partenaire et à avoir des mentions claires aux règles anti-corruption et au code de déontologie. Nous sommes également conscients du réseau complexe de relations que nous avons avec les différents partenaires et nous connaissons la difficulté qu'il y a à rendre des comptes à chacun d'eux.

5. Nous nous engageons pour une collaboration à long terme, souple et flexible

- *Nous travaillons souvent dans un environnement institutionnel et politique incertain et en rapide mutation. Pourquoi donc conclure des partenariats à long terme, et comment les maintenir au mieux et les développer dans la durée?*

Raisonnement: Des partenariats à court terme ont du sens quand il y a des leviers clés évidents au sein d'un système, capables de générer des résultats rapides de développement. Cependant, les partenariats solides n'évoluent qu'avec du temps et peuvent même devenir plus solides quand ils se sont bien adaptés aux changements des circonstances externes et internes.

⁵ <http://www.cso-effectiveness.org>

Ce que nous faisons: Généralement, **nous menons nos partenariats sur le long terme** car il faut du temps pour créer des résultats de développement, pour équilibrer adéquatement les « apprentissages » et les « réalisations » et pour que les différents acteurs puissent renforcer leurs capacités. Cependant, nous savons tous que le contexte politique et institutionnel dans lequel nous travaillons évolue souvent d'une manière inattendue et rapide. Ainsi, **nous nous mettons dès le début d'accord sur les approches et les ressources** du partenariat, nous les **examinons** périodiquement - en tenant compte de l'évolution des contextes, des délais, des cadres budgétaires et des approches de travail - et nous **adaptions** notre contribution en conséquence. Pour nous assurer que nos partenaires puissent faire la même chose, nous les **soutenons** par le financement, le développement de capacités, l'appui technique et les initiatives conjointes de plaidoyer quand cela est nécessaire. La raison de procéder de cette manière ne réside pas seulement dans la perspective d'augmenter les résultats directs, mais aussi et surtout de contribuer à l'amélioration de la maîtrise des processus de développement à un niveau local.

Pourtant, même si nous préférons généralement des ententes à long terme, chaque partenariat a une durée de temps limitée. Par conséquent, les **stratégies de désengagement** doivent être discutées et convenues entre les partenaires avec une anticipation suffisante. Des résiliations prématurées ne devraient avoir lieu qu'en cas de faute professionnelle ou de fortes enfreintes aux valeurs convenues.

6. Nous apprenons ensemble et nous renforçons des compétences pour créer de la valeur sociale

- *Comment s'assurer que nos partenaires obtiennent et développent les compétences et les capacités nécessaires au maintien d'un partenariat efficace et réussi sur le long terme et qu'ils deviennent des agents de changement importants dans leur contexte ?*

Raisonnement: Les partenariats impliquent généralement des relations contractuelles basées sur la confiance et qui évoluent à travers le dialogue, le partage d'expérience et un engagement commun pour parvenir à un changement positif en faveur des personnes vulnérables et marginalisées. Cette définition se fonde sur la notion de partenariat comme une relation en évolution. Toutefois, les partenaires ayant des capacités limitées et qui montrent peu d'amélioration au fil du temps peuvent constituer un sérieux obstacle à l'évolution de notre propre rôle d'ONG internationale. Par conséquent, des processus définis de feedback et de soutien sont nécessaires pour améliorer la performance mutuelle et augmenter la qualité de la collaboration.

Ce que nous faisons: Dès le début, nous mettons en place des modalités de **partage des connaissances, d'analyse conjointe et d'apprentissage** des meilleures pratiques. Nous **documentons** nos expériences d'une manière systématique et nous les utilisons activement afin de **progresser, d'innover et de créer de nouveaux partenariats**. Nous utilisons ces nouvelles perspectives pour renforcer la capacité d'innovation de nos partenaires et la nôtre.

Nous voyons le développement des capacités comme un moyen de créer des impacts de développement plus durables. Nous voulons investir de manière plus stratégique dans le développement des capacités de nos partenaires (organisationnel, technique, rôle dans la société) dans chaque partenariat que nous établissons.

Nous favorisons **l'évaluation participative des capacités** à un stade précoce de la collaboration, et basons notre soutien à leur développement sur les besoins et les priorités exprimés. Nous avons conscience que le développement des capacités s'appuie fortement sur la qualité de la relation et de la confiance. Nous développons un climat de bonne collaboration qui renforce et stimule l'apprentissage mutuel, en se montrant ouvert pour formuler et recevoir des feedbacks, et une volonté de changer et d'adapter nos comportements en conséquence.

Annexe 1: Termes clés et définitions

Partenariat: Un partenariat est une relation négociée et formalisée dans laquelle différents acteurs, aux valeurs communes, travaillent volontairement ensemble, selon des rôles et des principes acceptés d'un commun accord pour atteindre un but commun. Ce but commun peut être d'atteindre un objectif de développement concret, un projet spécifique ou de faire avancer un thème pour influencer les conditions cadres locales, régionales ou nationales. Il est généralement formalisé par un accord écrit et adopté sur un horizon de moyen ou long terme. Un contrat ponctuel de prestation de services n'est pas considéré comme un partenariat.

Les **partenariats équitables existent** lorsque les partenaires ont un certain degré d'indépendance (en termes de visions, de personnel, de finances ...), qu'ils ont le même pouvoir et la même voix pour négocier les termes du partenariat, qu'ils partagent leurs aspirations, qu'ils sont conjointement et mutuellement responsables des résultats du partenariat. Les partenaires ont des capacités complémentaires. Une ONG du Nord est dans une meilleure position pour mobiliser des fonds auprès de donateurs ou auprès du public, pour contribuer à développer les compétences nécessaires à la résolution de problèmes techniques complexes et pour comprendre les problèmes mondiaux systémiques. D'autre part, les partenaires du Sud ou de l'Est, parfois tout aussi compétents, possèdent une connaissance locale plus approfondie et sont bien enracinés dans le contexte social. Souvent, la légitimité des partenaires repose sur des bases différentes.

Partenaire opérationnel: C'est un partenaire engagé pour mettre en œuvre une partie ou la totalité d'un projet conçu et planifié par nous. Nous avons le plein contrôle sur l'allocation des fonds et sur l'orientation du projet. Il est principalement engagé pour ses compétences à mettre en œuvre ce projet spécifique. Les valeurs communes sont vérifiées et si nécessaire remises en cause.

A Madagascar, une association de producteurs a pour but de construire un silo à riz. Elle possède un fond d'investissement insuffisant pour construire ce silo. HELVETAS met les producteurs en relation avec une organisation d'épargne et de crédit pour obtenir des fonds supplémentaires et les soutient pour élaborer la demande de prêt. HELVETAS apporte un support pour l'élaboration du plan d'affaires, la fixation du seuil de rentabilité et renforcer les capacités de gestion. HELVETAS encadre le développement d'une culture interne de redevabilité et de transparence et de l'élaboration d'indicateurs concernant l'égalité entre les sexes et l'équité sociale.

Partenaire stratégique: C'est un partenaire avec lequel nous partageons une vision sur les processus de changement dans un système donné; il y a un large éventail de valeurs communes; le partenaire stratégique a son propre agenda de développement, ses capacités et son rayonnement géographique. Les partenariats sont définis au-delà de la mise en œuvre d'un projet. Nous développons des partenariats stratégiques avec des **associations** de producteurs, des fédérations d'agriculteurs, des ONG bien établies... Nous trouvons qu'il est plus difficile d'établir un partenariat stratégique avec le secteur public.

Une fédération d'agriculteurs au **Mali** a décidé de se former pour défendre leurs droits à la sécurité foncière et pour influencer la politique agricole du pays. HELVETAS s'engage dans un partenariat stratégique avec eux et appuie le processus de développement organisationnel de cette fédération, renforce ses capacités en matière de gestion, de lobbying et de plaidoyer. HELVETAS définit conjointement un programme de sensibilisation, de plaidoyer et de dialogue avec les donateurs et les partenaires gouvernementaux pour soutenir la position de la fédération. HELVETAS les met en contact avec d'autres organisations qui ont le même but et finance des séances d'apprentissage en commun.

Chaîne de responsabilité: la responsabilité publique / sociale / démocratique sert à garantir un contrôle démocratique de l'action d'une organisation, en assignant des responsabilités, afin de stimuler un dialogue ouvert et l'émergence de nouvelles idées et solutions locales, en créant la confiance et en améliorant la performance.

Développement des capacités (CAD / OCDE): Le renforcement des capacités est le processus par lequel les personnes, les organisations et la société dans son ensemble libèrent, renforcent, créent, adaptent et maintiennent leurs capacités dans la durée. Nos partenariats doivent toujours conduire à augmenter les capacités des partenaires pour qu'ils puissent mener par eux-mêmes leur mission de contribution au processus de développement.

Durabilité: Le développement durable répond aux besoins des générations présentes sans compromettre les possibilités des générations futures à satisfaire leurs propres besoins. C'était la définition utilisée par la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (Commission Brundtland) en 1987. Les programmes de coopération pour le développement sont considérés comme durables s'ils soutiennent les parties prenantes locales dans leurs propres efforts pour éradiquer la pauvreté et si les acteurs locaux sont en mesure de poursuivre les programmes de développement après que le financement initial de soutien a été arrêté. Les interventions de la politique de développement n'ont de sens que si elles satisfont aux critères de durabilité, y compris dans ses dimensions économiques, écologiques et sociales.

Autres institutions et organisations que cette politique ne considère pas comme des «partenaires»:

- **Allié de Développement:** Dans cette relation, deux ou plusieurs organisations s'engagent à coopérer sur un agenda établi d'un commun accord, généralement pour une période de temps convenue. Ils peuvent le faire par l'échange d'informations, le partage des compétences, ou en utilisant leur réputation respectives et leurs contacts de manière coordonnée. Alors que des transferts financiers modestes peuvent se produire, l'argent n'est pas la base de la relation.
- **Prestataires de services:** HELVETAS engage et paie une ONG indépendante ou un service local de prestations pour fournir un ensemble bien défini de services dans des conditions largement établies par l'ONG Internationale.
- **Réseau:** La forme de collaboration des membres peut être très variable, mais la fonction principale reste le partage de l'information.
- **Alliance:** Celle-ci se situe à un stade plus avancé de la collaboration et fournit de plus grands avantages parce que les participants synchronisent leurs efforts et leurs ressources. Les alliances ont tendance à être fonctionnelles et augmentent à mesure que les ONG cherchent activement à compléter leurs activités en évitant de concurrencer ou de dupliquer les activités des autres.
- **Coalition ou consortium:** Ces termes recouvrent des entités organisationnelles qui sont «constituées par et (sont) sous la responsabilité juridique des ONG fondatrices mais n'ont pas autorité sur eux." Les coalitions ont tendance à donner une visibilité accrue et un effet de levier. Les Consortiums offrent un meilleur accès aux ressources et à leur usage. Les coalitions exigent généralement un investissement considérable en termes de temps et de ressources humaines de la part des membres, mais peuvent conduire à une plus grande force quand les positions sont partagées. Dans ce cas, elles peuvent également être formalisées comme un partenariat stratégique.

Annexe 2: Degré d'un Partenariat

Centré sur HELVETAS SWISS INTERCOOPERATION <<< >>> centré sur le Partenaire

		Mise en œuvre directe				
		Contribution à l'agenda d'un partenaire (partenariat stratégique)				
		HELVETAS réalise	Recrute	S'associe	Facilite	Contribue
						
Relation	<ul style="list-style-type: none"> - HELVETAS planifie et met en œuvre un programme à travers ses propres structures de projets. 	<ul style="list-style-type: none"> - HELVETAS pilote la mise en œuvre d'un programme en engageant des partenaires opérationnels. 	<ul style="list-style-type: none"> - HELVETAS s'associe avec des partenaires pour définir les orientations du programme et les approches de travail. - Les partenaires opérationnels mettent en œuvre les activités. 	<ul style="list-style-type: none"> - HELVETAS facilite la planification d'un programme. L'utilisation des fonds et les orientations du programme sont décidées conjointement. - Les partenaires stratégiques gèrent les fonds et les équipes. 	<ul style="list-style-type: none"> - HELVETAS conseille & contribue par des financements à la mise en œuvre de l'agenda du partenaire. - Le partenaire stratégique a le plein contrôle de l'allocation des fonds et de l'orientation du programme. 	
Rôle et Positionnement d'HELVETAS	<ul style="list-style-type: none"> - Définit l'orientation du programme - Alloue & contrôle les fonds - Engage et gère le personnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Définit l'orientation du programme - Décide de l'allocation des fonds - Engage le partenaire et contrôle l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> - Décide de l'allocation des fonds - Renforce les capacités 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilite les discussions sur l'orientation du programme & l'allocation des fonds - Renforce les capacités 	<ul style="list-style-type: none"> - Adhère à l'orientation du programme - Soutient le partenaire dans le plaidoyer et le dialogue politique - Apporte le financement de base - Renforce les capacités 	
Conditions	<p><i>Aucun partenaire fonctionnant avec une gouvernance interne acceptable n'existe.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Besoin d'un support qualitatif spécifique sur le court terme - Pas besoin de renforcer les compétences sur le moyen-terme - Partenaires qui ne peuvent pas encore jouer un rôle principal significatif dans la mise en œuvre de programme de développement 	<ul style="list-style-type: none"> - Partenaires avec de bonnes capacités techniques et une expérience dans la mise en œuvre - Pas d'expérience de mise en œuvre de programme avec des fonds externes 	<ul style="list-style-type: none"> - Partenaires avec de bonnes capacités techniques et une expérience dans la mise en œuvre - Système de gestion financière bien établi et expérience de mise en œuvre de programme avec des fonds externes 	<ul style="list-style-type: none"> - Partenaires matures reconnus localement ayant un agenda de développement compatible avec la stratégie de pays de HELVETAS - Capacités d'influencer le système, bien connecté et avec une base solide 	

