

POLITIQUE ET GUIDE DE PRATIQUES DE PARTENARIAT

POLGOV08FR

Informations sur le document

Code: POLGOV08FR

Version en vigueur : 2

Date d'approbation: 2019

Organe approbateur: Patronat

Prochaine révision: 2030

Table des matières

PARTIE 1: POLITIQUE	4
1.1. INTRODUCTION	4
1.2. JUSTIFICATION	4
1.3. PRINCIPES DIRECTEURS	5
1.4. TYPES DE PARTENAIRES LOCAUX	6
2EME PARTIE: GUIDE.....	7
2.1. CYCLE DE GESTION DES RELATIONS DE PARTENARIAT	7
2.2. LISTE DES OUTILS DISPONIBLES	11
2.3. MISE EN OEUVRE	12
BIBLIOGRAPHIE.....	12
HISTORIQUE DES VERSIONS ET DES RÉVISIONS	12

PARTIE 1: POLITIQUE

1.1. Introduction

Educo considère le partenariat comme une relation de travail qui se caractérise par le partage d'objectifs, de bénéfices et de risques communs. Cette Politique et Guide de Pratiques de Partenariat décrit comment et pourquoi Educo travaille avec d'autres organisations pour concevoir ensemble les programmes et les projets, pour un engagement partagé des ressources à apporter et pour une redevabilité mutuelle¹.

Le présent document a pour but d'établir les principes directeurs, le cadre général et les outils servant à illustrer les principaux aspects du processus de pratiques du partenariat tel que nous l'entendons. C'est la raison pour laquelle il ne s'agit pas d'un document sur des procédures opératives spécifiques, car chaque relation de partenariat répond à un contexte et à des circonstances particulières.

1.2. Justification

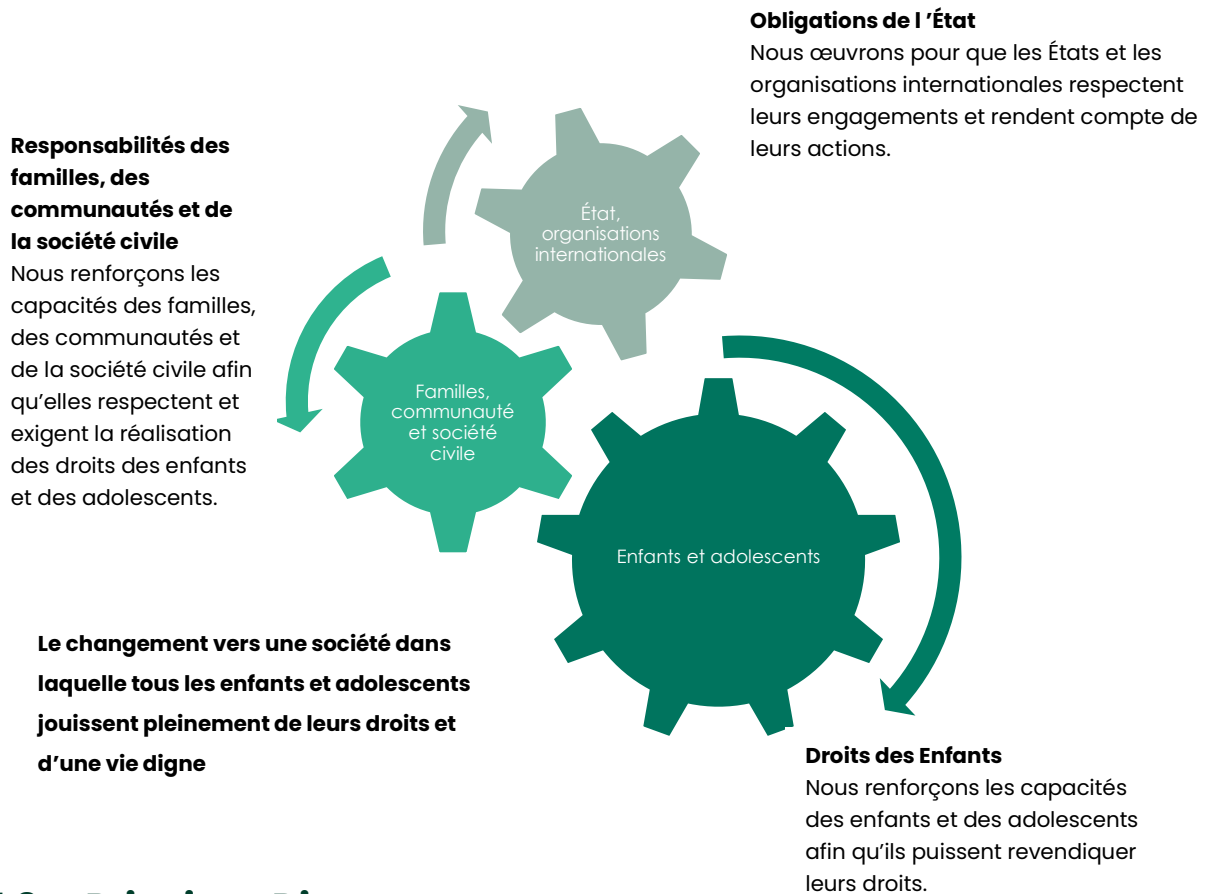
Pour Educo il est essentiel de travailler avec d'autres organisations pour la construction d'un monde plus juste pour les enfants. Nous arriverons à atteindre nos objectifs stratégiques et à obtenir un impact durable à condition de pouvoir établir une relation de partenariat effective, fondée sur l'engagement, l'équité et le respect.

Educo, partant d'une approche basée sur les Droits de l'Enfant, travaille avec trois types d'acteurs sociaux : les titulaires de droits (les enfants), les titulaires de responsabilités (la famille, la communauté, la société civile, le secteur privé, etc.) et les titulaires d'obligations (les États).

Tous ces acteurs doivent, en fonction de leur rôle, participer au changement, moyennant des actions directes sur les insuffisances et sur les violations des droits, et le renforcement des mécanismes institutionnels et des capacités des communautés et de la société civile. Le rôle des enfants, c'est-à-dire leur niveau d'implication et de responsabilités, varie en fonction de leur degré d'évolution.

¹ The Partnering Initiative (2011). *The Partnering Toolkit*.

Diagramme 1: L'Approche du Changement d'Educo



1.3. Principes Directeurs

Nos principes sont conçus comme des normes opérationnelles qui ont pour but de guider toutes nos actions, y compris notre processus de partenariat.

Participation : Toutes nos activités garantissent et s'attachent à promouvoir le droit à la participation des enfants, des adolescents, et de leurs proches, pour le plein exercice de leur citoyenneté.

Non discrimination : Notre travail est fondé sur la reconnaissance du fait que tous les enfants et adolescents doivent pouvoir jouir de leurs droits, sans distinction aucune d'origine nationale, ethnique ou sociale, de sexe, de religion, de langue, d'opinion politique ou de position économique, de capacités différentes ou de toute autre situation leur étant propre ou provenant de leur famille.

Transparence : Nous fondons notre travail sur l'honnêteté, la responsabilité et le plein accès aux informations concernant la gestion des ressources et l'impact de nos actions en renforçant ainsi notre redevabilité sociale et économique.

Dynamisme : Nous nous adaptons et faisons preuve de créativité et d'innovation pour garantir la qualité de nos actions. Dans le cadre de notre processus de partenariat, ce principe se traduit par une approche innovatrice, créative et réceptive, ainsi que l'entière disposition et volonté d'apprendre à partir des nouvelles expériences et d'effectuer les ajustements nécessaires.

D'autre part, les relations de partenariat doivent être fondées sur les valeurs fondamentales d'Educo qui reposent sur l'**engagement social, l'équité et le respect**.

Nos pratiques de partenariat doivent aussi refléter les concepts suivants :

Proximité : Nous priorisons le travail au niveau local, en étroite collaboration avec les communautés, les acteurs de la société civile et les institutions publiques ayant un contact direct avec les enfants.

Durabilité : Nous soutenons les enfants et leur entourage, mais, en aucun cas, nous substituons ou exerçons le rôle de l'État. Tous nos programmes et nos projets sont conçus pour aborder les causes structurelles de la vulnérabilité et de l'exclusion, de manière à ce que l'impact positif perdure.

Renforcement des capacités à travers l'apprentissage mutuel : Si nous souhaitons obtenir et maintenir les résultats attendus, le renforcement des capacités doit devenir une composante essentielle dans nos pratiques de partenariat.

Conditions minimales pour les partenaires d'Educo :

- Leur engagement envers les principes de la *Convention relative aux Droits de l'Enfant*.
- Le respect des engagements et des normes de pratiques relatives à la Politique de Bientraitance envers les Enfants et des Adolescents et la Politique d'Égalité des Genres.
- L'indépendance politique.
- L'engagement envers la transparence et la gestion de chaque organisation.
- Le respect des lois locales du pays où les actions sont menées à bien.
- Leur mission, vision, valeurs et principes sont en accord avec ceux d'Educo.

1.4. Types de Partenaires Locaux

Il existe plusieurs de types d'organisations avec lesquelles Educo peut établir une relation de partenariat. Bien que les limites pour la classification soient de plus en plus imprécises, nous pouvons diviser ces organisations en fonction des catégories ci-dessous :

- **Organisations formelles de la société civile**, tels que des organisations non gouvernementales, des associations paysannes, des syndicats, etc.
- **Groupes de base non formels**, tels que des groupes organisés de femmes, des groupes religieux, etc.
- **Organisations dirigées par des enfants**, considérés comme des partenaires de grande importance pour Educo. Il peut s'agir de structures formelles ou non formelles. Quoi qu'il en soit, Educo pourra contribuer à son renforcement institutionnel en fonction des besoins et des aspirations exprimés.
- **Organisations et établissements publics**, tels que les autorités locales ou régionales, les organismes départementaux du gouvernement central, etc. Educo n'offre pas de financement direct aux organismes gouvernementaux² partenaires, cependant, elle travaille toujours en étroite collaboration avec ces derniers pour la promotion des Droits de l'Enfant. Cette collaboration se matérialise sous différentes formes de contribution (financière, technique, transfert de connaissances, ressources humaines, etc.), moyennant la signature d'un accord/mémoire d'entente.
- **Organisations et établissements académiques et de recherches**, tels que des universités. Des accords formels pourront être établis afin de travailler en vue d'objectifs communs et à travers différentes formes de contribution (financière, technique, transfert de connaissances, de ressources humaines, etc.).
- **Organisations internationales multilatérales**, telles que les agences des Nations Unies, la Banque Mondiale, etc. **Educo n'offre pas de financement direct aux organismes**

internationaux multilatéraux, cependant des accords formels peuvent être établis afin de travailler en vue d'objectifs communs. Cette collaboration se matérialise sous différentes formes de contribution (technique, transfert de connaissances, de ressources humaines, etc.), moyennant la signature d'un accord/mémoire d'entente.

- **Secteur privé**, qui inclura les entreprises nationales et les multinationales, les PME (Petites et Moyennes Entreprises) et les associations commerciales. Selon Educo, les entreprises peuvent et doivent jouer un rôle important pour la promotion et la protection des Droits de l'Enfant, c'est pourquoi nous envisageons la possibilité de collaborer avec des commanditaires corporatifs qui respectent le Code Éthique d'Educo.
- **Coalitions/réseaux/alliances**, c'est à dire des regroupements d'organisations constitués pour travailler en vue d'un objectif commun. Leur but est bien souvent d'améliorer leur capacité de plaider, l'échange d'informations et le transfert de connaissances entre leurs membres et l'apprentissage mutuel. Elles peuvent avoir plusieurs niveaux de formalité juridique, différentes conditions d'adhésion, de structure de gouvernance, de mission. etc. Un exemple serait les réseaux d'organisations spécialisés en enfance.
- **Consortiums**, c'est-à-dire des regroupements d'organisations qui sont constitués en vue d'un objectif commun, normalement de manière ponctuelle. Ils peuvent, par exemple, être constitués dans le but d'accéder à des subventions. Ils peuvent également avoir des niveaux de formalité juridique différents, des conditions d'adhésion, de structure de gouvernance, de missions différentes, etc.

Educo peut ainsi construire des relations de partenariat avec tous les types d'organisations mentionnées ci-dessus. Ces organisations peuvent quant à elle être divisées de deux manières :

a) Partenaire stratégique

Un partenaire stratégique est une organisation avec laquelle on conclut un accord de collaboration formel à moyen/long terme pour atteindre des objectifs stratégiques communs. La relation se formalise moyennant la signature d'un mémoire d'entente ou d'une convention-cadre pluriannuelle. Il y a plusieurs types de contribution possibles (financière, technique, transfert de connaissances, de ressources humaines, etc.)

b) Partenaire de programme/projet/activité/initiative

Un partenaire de programme/projet/activité/initiative est une organisation avec laquelle on formalise un accord de caractère plus ponctuel afin d'atteindre des objectifs communs concrets. Le type de contribution peut être varié (financière, technique, transfert de connaissances, de ressources humaines, etc.).

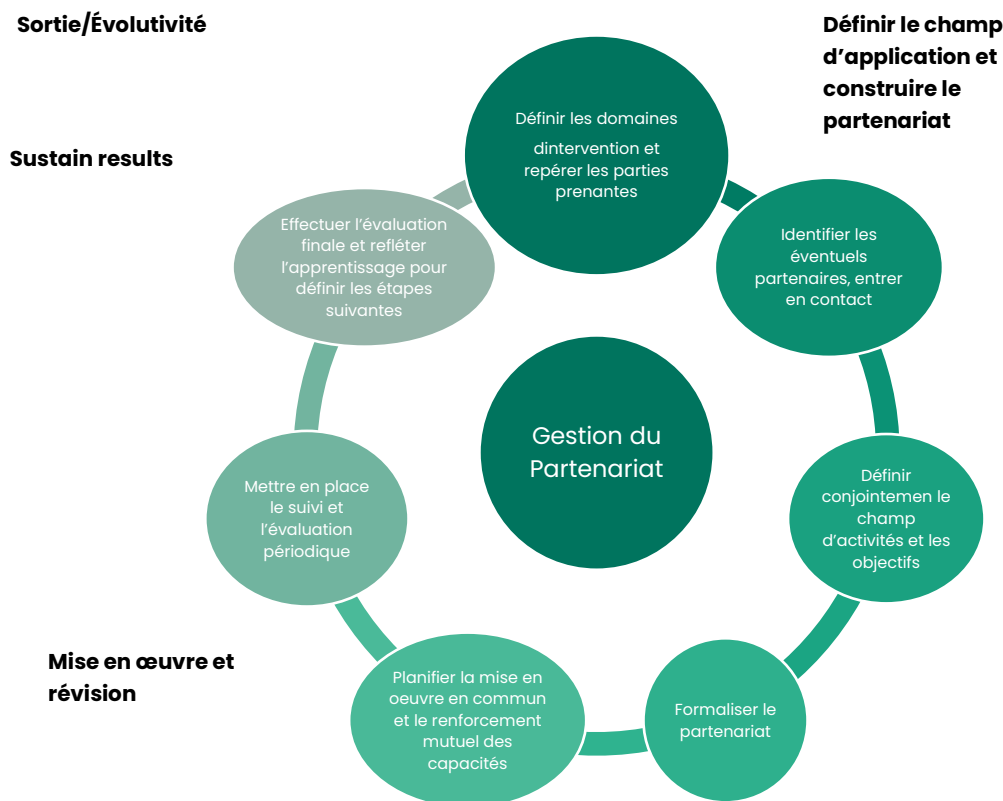
2ème PARTIE: GUIDE

2.1.Cycle de Gestion des relations de partenariat

Cette section décrit les différentes phases et étapes du cycle de gestion des relations de partenariat d'Educo.

Educo divise le cycle de gestion des relations de partenariat en trois phases : définir le champ d'application et construire la relation de partenariat, mise en place et révision, et maintien des résultats².

Diagramme 2: Cycle de Gestion des Relations de Partenariat



Phase 1 : définir le champ d'activités et construire la relation de partenariat

Étape 1 : définir le domaine d'intervention et repérer les acteurs

Educo définit quel est le champ d'activités initial et les domaines d'intervention prioritaires à partir de l'identification des priorités géographiques, thématiques et stratégiques qui découlent des constatations des analyses de la situation des Droits de l'Enfant et du champ d'activités de chaque programme pays. Elle prend aussi en considération la disponibilité des sources de financement, comme par exemple, s'il existe ou s'il est prévu d'y avoir des appels à subventions, ou l'existence éventuelle d'une base sociale.

Étape 2 : définir le contexte et les enjeux

L'objectif de cette étape est d'examiner la faisabilité d'une relation de partenariat concrète à partir d'une analyse du contexte (domaine d'intervention et repérage des acteurs). On examine alors les aspects ci-dessous :

- Quels sont les critères les plus importants pour la sélection des partenaires, par rapport aux programmes/projets/activités/initiatives ?

² The Partnering Initiative (2011). *The Partnering Toolkit*

- Est-ce que la source de financement/le bailleur en question requiert certaines conditions spécifiques (par exemple, des exigences spécifiques concernant le subventionnement, des exigences spécifiques concernant le parrainage, etc.) qui pourraient avoir une influence sur la sélection des partenaires ?
- Y a-t-il des insuffisances au niveau des capacités ou y a-t-il des aspects qu'il faudrait renforcer ? Quels sont les capacités techniques que le partenaire doit avoir pour pouvoir assumer les responsabilités qui lui correspondent ?
- Est-ce que les partenaires actuels remplissent les critères qui sont en train d'être définis ?

Pour le choix des éventuels partenaires il faut impérativement entrer en contact en organisant conjointement des réunions et des visites sur le terrain des projets. Ci-dessous une liste de questions-clés pour aborder ce sujet :

- Partageons-nous la même vision qui consiste à obtenir des changements positifs et durables dans la vie des enfants ?
- Nos valeurs et nos principes sont-ils compatibles avec la méthodologie de travail ?
- Est-ce qu'une relation de partenariat renforcerait nos objectifs institutionnels respectifs et apporterait une valeur ajoutée à notre travail ?
- Est-ce que la relation de partenariat offre des opportunités positives pour le futur développement institutionnel ?
- Les attentes réciproques relatives à la relation de partenariat seront-elles satisfaites de manière réaliste ?
- L'éventuel partenaire possède-t-il une politique de protection et de bientraitance envers les enfants, ou en son absence, est-il disposé à adhérer à celle d'Educo.

Étape 3 : définir conjointement le champ d'activités et les objectifs

Au cours de cette étape, aussi bien les principes du partenariat que les normes générales relatives aux pratiques de partenariat sont définis. Ci-dessous une liste de questions-clés pour aborder ce sujet :

- Quel est le but et quels sont les objectifs et les indicateurs de succès de la relation de partenariat ?
- Quels sont les cibles et les résultats attendus ?
- Quels sont les rôles et les responsabilités de chaque partie ?
- Comment fonctionne le processus de prise de décisions ?
- Quels sont les principaux jalons à atteindre au cours de la relation de partenariat ?
- Quel type de participation auront les autres acteurs ?
- Comment se fera le suivi et l'évaluation périodique du programme/projet/activité/initiative ?

Étape 4 : formaliser la relation

Dès lors que les deux parties ont accepté la proposition de programme/projet/activité/initiative, il faudra formaliser la relation de partenariat moyennant la signature d'un accord. Dans le cas d'un partenaire stratégique, avant la signature d'un accord spécifique de programme/projet/activité/initiative, il faudra signer une convention-cadre.

Phase 2 : mise en oeuvre et révision

Étape 5 : planifier la mise en oeuvre conjointe et le renforcement mutuel des capacités

C'est au cours de cette étape que débute la mise en oeuvre du programme/projet/activité/initiative. Il faut envisager les éventuelles insuffisances au niveau des capacités ou les aspects qu'il faudrait renforcer (ressources humaines, techniques et financières et la capacité d'influence) et élaborer un plan de formation à mettre en place en conjointement.

Étape 6 : mener à bien le suivi et l'évaluation périodique

La mise en oeuvre du programme/projet/activité/initiative doit être accompagnée d'un suivi (aussi bien technique que financier) et d'évaluations périodiques, dans le but de garantir la redevabilité et l'apprentissage mutuel. Les mécanismes de suivi et d'évaluation peuvent adopter différentes formes : création d'un comité mixte, réalisation de visites sur le terrain, élaboration de rapports techniques et formations.

Ci-dessous une liste de question-clés à se poser au cours de cette étape :

- Sommes-nous sur la bonne voie par rapport à l'impact souhaité ?
- Sommes-nous sur la bonne voie par rapport à ce qui est établi dans l'accord ?
- Comment évaluons-nous notre exécution de la proposition ? Des modifications sont-elles nécessaires ?
- Respectons-nous les principes accordés dans la relation de partenariat ?
- Comment pouvons-nous renforcer et améliorer l'efficacité de la relation de partenariat ?

L'accord pourra être résilié conformément aux conditions spécifiées dans la convention signée par les deux parties, dans le cas par exemple d'inexécution de ce qui avait été convenu.

Phase 3 : maintenir les résultats

Étape 7 : réaliser l'évaluation finale et capitaliser l'apprentissage pour définir les étapes suivantes

L'évaluation finale doit nous aider à définir les actions relatives à la relation de collaboration que nous mentionnons ci-dessous :

- Fermer : ce qui implique mettre en place des stratégies de sortie.
- Continuer : donner une continuité dans le temps au programme/projet/activité/initiative, après l'avoir renforcé en fonction des apprentissages acquis.
- Augmenter : amplifier ou reproduire le programme/projet/activité/initiative, en le renforçant aussi à partir des apprentissages acquis.

Ci-dessous une liste de question clés à se poser au cours de cette étape :

- Avons-nous progressé en vue de la réalisation effective des Droits de l'Enfant ?
- Dans quelle mesure avons-nous atteints les objectifs prévus à long terme et comment nous l'expliquons-nous ?

- Dans quelle mesure chaque partie a rempli le rôle qui lui avait été attribué et a assumé ses responsabilités dans le cadre de la relation de partenariat ?
- La relation de partenariat a-t-elle été pertinente pour l'amélioration des conditions de vie des enfants et a-t-elle apporté une valeur ajoutée aux deux organisations et au travail que celles-ci réalisent ?
- Les deux parties ont-elles respectés les principes de partenariat accordés et ont-elles réagi de manière adéquate vis-à-vis des défis et/ou obstacles rencontrés sur le chemin ?
- Qu'avons-nous appris et comment allons-nous appliquer ces apprentissages ?
- Est-il souhaitable de poursuivre la relation de partenariat ? En cas de réponse affirmative, comment pouvons-nous renforcer et améliorer l'efficacité des pratiques de partenariat ?

2.2. Liste des outils disponibles

Le tableau ci-dessous indique les outils à utiliser pour chaque étape du cycle de gestion de la relation de partenariat.

Étape	Outils
Étape 1 : Définir le domaine d'intervention et repérer les acteurs	- Programme Pays - Analyse de la Situation des Droits de L'Enfant (ASDE) - Outil pour le repérage des acteurs
Étape 2 : Prise de contact	- Outil pour l'évaluation organisationnelle du partenaire - Formulaire de visite sur le terrain - Glossaire des concepts
Étape 3 : définir conjointement le champ d'activités et les objectifs	- Modèle de note conceptuelle du projet
Étape 4 : formaliser la relation	- Modèle accord-cadre - Modèle convention de Projet - Formulaire de Projet - Modèle de budget du projet - Bases pour le budget du projet - Guide de développement du budget
Étape 5 : planifier la mise en œuvre conjointe et le renforcement mutuel des capacités	- À développer
Étape 6 : mener à bien le suivi et l'évaluation périodique	- Formulaire de suivi du projet - Modèle de suivi budgétaire du projet
Étape 7 : réaliser l'évaluation finale et capitaliser l'apprentissage pour définir les étapes suivantes	- Modèle des termes de référence de l'évaluation finale - Modèle de clôture de l'accord

2.3. Mise en oeuvre

Cette politique sera révisée chaque année à compter de sa date d'approbation. Ces révisions seront approuvées par la Direction des Politiques et Stratégie qui sera chargée de présenter les éventuelles modifications au comité de direction sous la forme de propositions soumises à approbation.

Plusieurs outils internes sont disponibles pour pouvoir vérifier que cette politique est bel et bien respectée de la part de l'équipe d'Educo. Nous comptons principalement sur l'engagement de toutes les personnes qui travaillent au sein de l'organisation, et sur l'approbation de la politique de la part du patronat, l'organe suprême de gouvernance, le comité de direction et tout le personnel. Aussi, le respect de cette politique requiert l'engagement de disposer des outils opérationnels internes qui reflètent la gestion et la prise de décisions dans le cadre des relations de partenariat que nous entretenons avec des partenaires locaux. Finalement, Educo compte sur un département d'audit interne qui est chargé de vérifier que toutes les politiques internes sont effectivement menées à bien.

BIBLIOGRAPHIE

- Internal Civil Society Organisation (2011), *Multi-Stakeholder Partnerships: Building Blocks for Success*
- Plan Nicaragua (2014), *Partnership manual*
- Save the Children Uganda (2011), *Working in Partnership: Partnership Policy and Guideline*
- The Partnering Initiative (2011), *The Partnering Toolbook*.

HISTORIQUE DES VERSIONS ET DES RÉVISIONS

Historique des versions

Version	Date d'approbation	Organe approuvé	Description des modifications
1	05/01/2015	Patronat	Version initiale
2	15/10/2019	Patronat	Alignement sur la mission et la vision d'Educo

Historique des révisions

Date de révision	Version révisée	Résultat	Unité/organe responsable	Prochaine révision
2019	1	Révisée avec modifications. A donné lieu à la version 2.	Programmes	2025
2026	2	Révisée sans modifications.	Unité Qualité	2030