

# Boîte à outils pour les partenariats

Directives relatives à l'efficacité du travail avec les partenaires

Janvier 2021



WaterAid/James Kiyimba



WaterAid/Basile Ouedraogo



**WaterAid**

# Table des matières

<b>Qu'y a-t-il dans ce guide ?</b>	<b>3</b>
<b>Remerciements</b>	<b>4</b>
<b>Glossaires et définitions</b>	<b>5</b>
<b>Introduction</b>	<b>8</b>
<b>1. Évaluation et sélection des partenaires</b>	<b>10</b>
Processus de sélection des partenaires	11
Risques au cours de la sélection des partenaires	12
Critères de sélection	13
<b>2. Planification avec les partenaires : Élaboration des accords de partenariat, définition des objectifs et budgétisation</b>	<b>16</b>
<b>3. Conduites au sein du partenariat : suivi et soutien</b>	<b>18</b>
Bilan de santé du partenariat	19
<b>4. Gouvernance et responsabilité : Prise de décisions au sein des partenariats</b>	<b>21</b>
<b>5. Renforcement des capacités</b>	<b>24</b>
Étapes de l'évaluation des risques et du développement des capacités	24
<b>6. Résolution des conflits et mécanismes de traitement des réclamations</b>	<b>28</b>
Atténuation ou anticipation des crises ou conflits entre des partenaires	28
Résolution des différends	29
<b>7. Stratégie de sortie ou de transition</b>	<b>30</b>
<b>8. Plans de communication</b>	<b>32</b>
Communication entre les partenaires	32
Communication interne	32
Communication externe	33
<b>9. Mesurer le succès d'un partenariat</b>	<b>34</b>
<b>10. Travailler avec différents types d'organisations</b>	<b>36</b>
Travailler avec les gouvernements	36
Travailler avec les instituts universitaires et de recherche	37
Collaboration avec les organisations de la société civile, notamment les organisations de lutte pour les droits des femmes et des personnes handicapées	38

## Qu'y a-t-il dans ce guide ?

Le travail en partenariat est au centre de la conception de Wateraid d'un monde dans lequel tous les habitants de la planète disposent d'accès à l'eau et à l'assainissement. L'amélioration des politiques et pratiques relatives à l'eau, l'assainissement et l'hygiène (EAH) en vue d'une réalisation de notre vision et de notre mission exigera une collaboration avec un vaste éventail d'acteurs allant du gouvernement à la société civile, en passant par le monde universitaire et le secteur privé.

L'objectif des partenariats va au-delà des objectifs de projet à court terme. Nous visons le renforcement des institutions, systèmes et capacités nécessaires à la prestation de services EAH durables à long terme. Pour y parvenir, nous devons établir des relations habilitantes et autonomisantes qui aident nos partenaires à renforcer leur capacité à fournir des services EAH durables – comme énoncé dans le **Cadre directeur relatif aux partenariats de WaterAid**.

Cette boîte à outils offre des orientations concernant les bonnes pratiques d'un partenariat, pertinentes pour tout le personnel de WaterAid.

Les courtes sections présentent les principales réflexions concernant les partenariats, des différentes phases d'évaluation et de sélection des partenaires, à la planification collective des projets, au suivi et au soutien des partenaires, ainsi qu'aux stratégies de sortie et de transition.

► **Martin, ingénieur en assainissement pour l'organisation Water for People Uganda, forme des personnes qui vidangeaient illégalement les fosses des latrines à l'utilisation en toute sécurité de la pompe manuelle dans le quartier de Kibuye à Kampala (Ouganda). Août 2018.**

Il existe aussi des sections visant à promouvoir de bonnes relations, notamment la gouvernance et la redevabilité, la communication et la négociation, la résolution des conflits et le mécanisme de traitement des réclamations, et à permettre l'évaluation du succès des partenariats. La dernière section se concentre sur les bonnes pratiques de travail avec différents types de partenaires, comme les gouvernements, les instituts universitaires et les organisations de défense des droits humains. La lecture de cette boîte à outils doit s'accompagner de la lecture des documents suivants :

### **Directives sur les partenariats financiers :**

*Les Directives sur les partenariats financiers* fournissent plus d'informations au personnel financier sur la façon de gérer les risques au sein des partenariats sans être dans le contrôle excessif, d'une manière adaptée aux différents niveaux de risques associés à différents partenaires et types de partenariats.

### **Le Cadre directeur relatif aux partenariats:**

Le *Cadre directeur relatif aux partenariats* de WaterAid définit notre positionnement, notre approche et nos normes de programme en ce qui concerne notre travail avec nos partenaires. Cette boîte à outils donne plus d'informations sur la manière de procéder dans la pratique.



WaterAid/James Kiyimba

# Remerciements

Le présent document est une version actualisée de la première Boîte à outils de WaterAid sur le partenariat, publiée en 2014. Il rassemble le travail et les expériences de nombreuses membres de Wateraid et d'autres organisations, notamment Keystone Accountability, Mango et BOND.

Cette boîte à outils entend répondre aux défis qui ont été soulevés dans le cadre d'une série d'examen du partenariat dans les programmes nationaux de WaterAid réalisés sur plusieurs années. Les enquêtes de satisfaction des partenaires menées pour le compte de WaterAid par Keystone Accountability en 2014, 2016 et 2019 ont également permis de recueillir des informations auprès de nos partenaires qui ont enrichi cette boîte à outils.

Tracey Keatman de Partenariat dans la pratique (anciennement BPD) et Thérèse Mahon ont dirigé une bonne partie du travail d'origine sur lequel se base cette boîte à outils. Depuis la première édition, beaucoup d'autres membres de l'organisation ont apporté des outils, du temps, de l'expérience et une pensée critique et analytique concernant les partenariats,

notamment Adeola Akintoye, Shamila Jansz, Alpha Traore, Pascaline Lamien, Bethlehem Mengistu, Thida Seng, Saheed Mustafa, Aditi Chandak, Tigist Tefera, Meselech Seyoum, Shibabaw Tadesse, Mariame Dem, Christine Babin, Mark Lomas, Emily Wilton, Anne Mutta, Francis Musunguzi, Lydia Zigomo, Joe Lambongang, Samantha French, Elijah Adera, Munawar Hasan, Tommy Ka Kit Ngai, Eleanor Lucas, Natasha Scott, Tidiane Diallo, Frances Kelsey, Ben Robinson, Samir Hafiz, Leigh Heale et Aftab Opal, ainsi que d'autres participants au programme de formation au Partenariat dans la pratique ont apporté leur contribution par leur expérience et leur analyse.

Les faiblesses éventuelles du cadre directeur et de cette boîte à outils sont imputables aux difficultés pour les auteurs de condenser cette expérience en des directives exploitables. Par conséquent, elle sera constamment révisée et mise à jour pour refléter l'amélioration de la compréhension et de la pratique du partenariat chez WaterAid.

**Louisa Gosling, Unité d'appui aux programmes WaterAid, janvier 2021**

► (G-D) Tripti Rai (Directrice de pays de WaterAid Népal), Bhupendra Prasad (Directeur général de Water Supply Corporation, Népal) et Muni Sah (Maire de la municipalité de Lahan) après la signature de la déclaration d'intention au Bureau municipal de Lahan (district de Siraha, Népal). Septembre 2018.



# Glossaires et définitions

**Partenaire** : Au sens large, nous employons le terme de « partenaire » pour désigner toute organisation avec laquelle nous collaborons dans le but d'atteindre nos objectifs.

Nos relations de travail se classent en quatre grandes catégories :

- **Les partenariats officiels** reposent sur la signature d'accords de partenariat de projet (APP) juridiquement contraignant qui définissent les objectifs, rôles, responsabilités, processus et résultats attendus de l'ensemble des parties. Ils contiennent les objectifs du programme déployé par le partenariat ainsi que les objectifs du partenariat en lui-même. Le développement des organisations fait généralement partie des objectifs du partenariat. Tout partenariat doit favoriser le partage des apprentissages et une approche de la responsabilité mutuelle.
- **Les partenariats collaboratifs** impliquent de travailler avec d'autres organisations en vue d'objectifs communs à long terme, par exemple le partage de connaissances ou le plaidoyer. Ils n'impliquent généralement pas un accord juridiquement contraignant ou un transfert de fonds important. Les partenaires peuvent élaborer un protocole d'accord pour établir leur intention commune de collaborer ainsi que le rôle, les responsabilités et les contributions de chacun.
- **Un consortium** est un groupe d'organisations formé pour poursuivre un but commun. Un consortium doté de fonds et créé en vue d'atteindre des objectifs spécifiques est lié par un accord officiel qui définit les rôles et les responsabilités de ses membres. Dans ce type de relation partenariale, l'organisation dite « principale » est chargée de gérer la subvention et de distribuer les fonds aux autres partenaires.

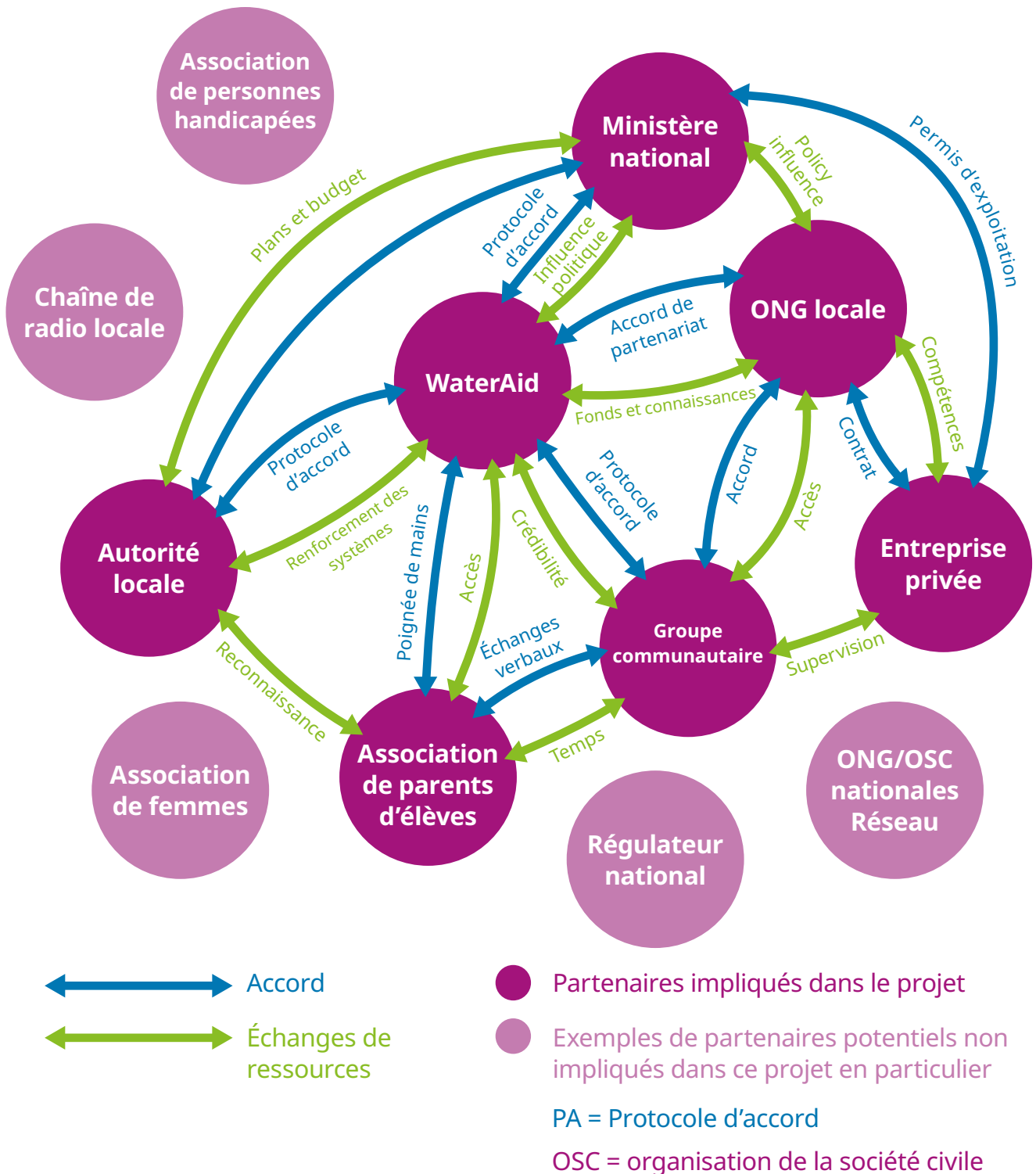
- **Les contrats établis avec des prestataires de biens ou de services** ne sont généralement pas considérés comme des partenariats. Le contrat définit les biens et services fournis, les modalités et le paiement à effectuer. Les biens ou services offerts par le prestataire répondent au cahier des charges de l'acheteur.

Autres termes utilisés en relation avec le partenariat :

- **Partenaire versus partenariat** : L'emploi du terme « partenaire » met l'accent sur les organisations avec lesquelles nous travaillons. L'emploi du terme « partenariat » met l'accent sur les relations entre différentes organisations et sur la réussite de la collaboration au sens large.
- **Partenariat stratégique versus partenariat tactique** : La collaboration stratégique se concentre sur la recherche d'intérêts communs et d'objectifs à long terme avec une autre organisation sur une longue période. La collaboration tactique se concentre sur l'obtention de résultats spécifiques grâce au partenariat.
- **Relations transformationnelles versus relations transactionnelles** : Les relations transformationnelles visent à autonomiser les organisations concernées et à renforcer leurs capacités et leur image, tandis que les relations transactionnelles s'apparentent davantage à des contrats de prestations de services spécifiques sans aucun accent sur le renforcement des capacités ou la pérennité de l'organisation partenaire.

## Exemple de partenariats complexes dans le cadre d'un programme de niveau infranational

Tous les programmes impliquent de nombreuses parties prenantes, reliées entre elles par une série d'accords officiels et informels ainsi que par des échanges de ressources. Ces ressources peuvent être tangibles (financières par exemple) ou intangibles (connaissances, contacts, compétences...). Le schéma ci-dessous n'illustre qu'un cas de figure parmi tant d'autres. Au risque de nous répéter, rappelons que chaque programme a ses propres caractéristiques.



**Accord de partenariat :** Différents types d'accords établissent la relation entre les différentes parties prenantes.

Terme	Définition
<b>Partie prenante</b>	Une partie prenante est un acteur (individu, groupe ou organisation) qui participent à un projet et/ou qui a un intérêt, une influence ou qui bénéficiera d'un projet et de ses résultats. Les intérêt, l'influence ou l'incidence peuvent être positifs comme négatifs, directs comme indirects.
<b>Groupe cible</b>	Il s'agit des parties prenantes que nous « ciblons » pendant le projet grâce à des activités (par exemple les autorités locales) afin d'atteindre et d'en faire profiter les usagers du secteur EAH.
<b>Les usagers du } secteur EAH (parfois nommé « clients finaux » ou « derniers bénéficiaires »)</b>	Les parties prenantes sur lesquelles le projet cherche à avoir une incidence positive (par exemple, les patients des centres de santé, les habitants des collectivités, les étudiants). En tant que détenteurs de droits, ils sont des acteurs clés dans la plupart des projets. En général, nous ne signons pas d'accords de partenariat formels avec eux, mais nous discutons et convenons des rôles, responsabilités et obligations de chacun.
<b>Partenaire de projet</b>	Un partenaire de projet est une organisation avec laquelle nous réalisons un projet financé, spécifique et limité dans le temps. Il est traditionnellement désigné dans une proposition de financement restreint et doit être soumis à un contrôle de la diligence raisonnable et à des vérifications éthiques avant la signature de l'APP. Un partenaire de projet peut également être un partenaire de collaboration (5), mais il ne peut généralement pas être un fournisseur de services/biens (6) au sein du même projet.
<b>Partenaire de collaboration</b>	Un partenaire de collaboration est une organisation (par exemple une agence gouvernementale, une organisation non gouvernementale (ONG) ou un institut universitaire) avec laquelle nous nous engageons à travailler sur une plus longue période en vue d'atteindre des objectifs généraux et communs sans transfert de fonds, souvent formalisés par un protocole d'accord. Un partenaire de collaboration peut également être un partenaire de projet lorsqu'ils travaillent ensemble sur un projet financé et limité dans le temps.
<b>Prestataire de biens/ services</b>	Il s'agit d'un individu ou une organisation engagé(e) et financé(e) pour fournir des services ou biens spécifiques au cours d'une période prédéfinie (souvent à court terme) et lié(e) par un contrat. Un prestataire de biens/services ne peut en général pas être un partenaire de projet dans le cadre du même projet pour lequel il fournit des services ou des biens.
<b>Fournisseur privilégié du consortium ou fournisseur clé</b>	Un fournisseur privilégié du consortium, ou fournisseur clé, crée et encadre un consortium d'organisations pour répondre à des appels d'offres et réaliser des projets spécifiques limités dans le temps. Les autres partenaires du consortium (dont WaterAid) sont généralement désignés par le terme « sous-traitants ». Les fournisseurs clés peuvent être des organisations du secteur privé, des ONG, et des instituts de recherche. WaterAid, en tant que sous-traitant, signera un accord officiel avec le fournisseur privilégié. Les modalités de cet accord devront généralement être communiquées aux partenaires de projet.
<b>Partenaire de consortium</b>	Un partenaire de consortium est une organisation avec laquelle WaterAid collabore au sein d'un consortium dirigé par un fournisseur clé. WaterAid et les autres partenaires du consortium doivent collaborer conformément aux principes de partenariat convenus et aux méthodes de travail du consortium

# Introduction

Chez WaterAid, nous sommes depuis toujours convaincus du rôle fondamental des partenariats pour susciter un changement durable à grande échelle. L'amélioration des politiques et pratiques EAH pour une réalisation de notre vision et de notre mission exigera une collaboration avec tous les acteurs allant du gouvernement à la société civile, en passant par le monde universitaire et le secteur privé. Notre rôle est de favoriser et de faire émerger le changement, en permettant à terme aux institutions nationales d'apporter des améliorations durables en matière d'accès à l'eau, l'assainissement et l'hygiène.

L'objectif des partenariats va au-delà des objectifs de projet à court terme. Nous visons le renforcement des institutions, systèmes et capacités nécessaires à la prestation de services EAH durables à long terme. Pour ce faire, nous avons besoin d'établir des relations épanouissantes et dynamisantes comme pilier pour nos partenaires afin de renforcer leur capacité d'approvisionnement durable en EAH comme énoncé dans le **Cadre directeur relatif aux partenariats de WaterAid**.

Quatre valeurs orientent notre approche pratique afin de travailler en collaboration avec les autres :

- **Complémentarité ou synergie dans la recherche d'une vision commune :** reconnaître la contribution et la valeur ajoutée apportées par chaque partenaire.
- **Respect mutuel et soutien :** reconnaître le droit de chaque partenaire à fixer l'orientation et les priorités propres à son organisation.
- **Responsabilité :** être responsables les uns envers les autres en tant que partenaires, mais aussi envers d'autres parties prenantes comme les communautés, les pouvoirs publics ou les donateurs.

- **Équité :** garantir des processus de prise de décisions aussi justes que possible, compte tenu du fait que les relations de pouvoir sont inégales, et s'efforcer de renforcer les capacités d'engagement des partenaires moins puissants.

La plupart des partenariats du secteur EAH impliquent plusieurs parties prenantes. Pour être efficaces, nous devons comprendre la force de notre contribution dans chaque partenariat pour en maximiser la valeur. Chaque partenariat est unique, à la fois affecté par le contexte spécifique du secteur EAH d'un pays ou d'un district et par les facteurs internes qui influent sur les organisations individuelles.

Comme ces facteurs externes et internes varient en permanence, tout partenariat doit être abordé de façon dynamique et évolutive. Ainsi, pour préserver notre efficacité et notre utilité, nous devons continuellement évaluer et revoir notre rôle dans chaque partenariat, en tenant compte des remarques émanant de nos partenaires.

De nombreux membres du personnel de WaterAid occupant différents postes interagissent avec les partenaires, et chacun joue un rôle essentiel dans le maintien de cette relation d'autonomisation, tout en veillant à la bonne exécution des projets.

Cette boîte à outils offre des orientations pratiques concernant les bonnes pratiques d'un partenariat, pertinentes pour tout le personnel. Les orientations, outils et listes de contrôle doivent être adaptés, élaborés et mis en œuvre en étroite collaboration avec les collègues chargés des programmes de travail, du plaidoyer, du financement et des collectes de fonds.



Cette boîte à outils met à disposition un guide rapide des différents domaines présentés ci-après, en renvoyant à des outils pertinents :

1	Évaluation et sélection des partenaires Page 10	6	Résolution des conflits et mécanismes de traitement des réclamations Page 28
2	Planification avec les partenaires : Élaboration des accords de partenariat, définition des objectifs et budgétisation Page 16	7	Stratégie de sortie ou de transition Page 30
3	Comportements au sein du partenariat : Suivi et soutien Page 18	8	Plans de communication Page 32
4	Gouvernance et redevabilité : Prise de décisions au sein des partenariats Page 21	9	Mesurer le succès d'un partenariat Page 34
5	Renforcement des capacités Page 24	10	Travailler avec différents types d'organisations Page 36

Les directives, outils et modèles supplémentaires suivants fournissent de plus amples informations :

- **Le Cadre directeur relatif aux partenariats de WaterAid** : Positionnement, approche et principes généraux.
- **Directives sur les partenariats financiers** : Fournir plus d'informations au personnel financier sur la façon de gérer le risque au sein des partenariats sans être dans le contrôle excessif, d'une manière adaptée aux différents niveaux de risques associés à différents partenaires et types de partenariats.
- **Directives et modèles relatifs aux accords** : Présentation du contenu des protocoles d'accords et des accords de partenariat de projet.
- **Outil « Partenariat dans la pratique »** : Comment mener à bien les exercices spécifiques de cette boîte à outil
- **Stratégie du fournisseur clé** : WaterAid est un partenaire en aval d'un partenaire privilégié et sera orienté par le processus de financement restreint.

# 1

## Évaluation et sélection des partenaires

- Développer une stratégie de partenariat pour votre programme afin de vous aider à atteindre vos objectifs stratégiques. Établir quel type de partenariat conviendrait à des organisations particulières. Intégrer une analyse des parties prenantes et des éventuels partenaires – identifier les organisations avec lesquelles travailler et les types de partenariats les plus efficaces. Identifier quelles contributions et ressources WaterAid doit investir dans ces relations.
- Établir un processus de sélection et d'évaluation des nouveaux partenaires clair et transparent. S'assurer que les partenaires peuvent eux aussi évaluer WaterAid.
- Consacrer du temps pour apprendre à vous connaître. Ce procédé est également valable lorsque vous êtes sélectionné par d'autres organisations, un consortium par exemple.

La sélection des partenaires doit reposer sur une analyse des obstacles et des possibilités relatifs au secteur EAH. La sélection des **bons partenaires** est essentielle au succès de WaterAid et à sa capacité d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Chaque stratégie nationale ou régionale nécessitera un **mélange de différents types de relation** avec différents types d'organisations en vue d'atteindre leurs objectifs à court terme, ainsi que l'objectif à plus long terme de renforcer les systèmes EAH et de permettre aux populations de faire valoir leurs droits. En tant que responsables des services EAH, les **agences gouvernementales locales et nationales** seront presque toujours impliquées.

Le succès de chaque projet ou programme dépend des contributions d'un large éventail d'organisations. Différents types de relations (formelles ou informelles) seront établies entre toutes les parties prenantes concernées. **L'exercice de cartographie des partenariats** peut être utile pour déterminer quelles organisations doivent être impliquées, l'expertise qu'elles peuvent apporter ainsi que l'accord le plus adapté pour tirer le meilleur profit de chaque relation. Cela inclut les relations qui impliquent un transfert de fonds, et celles qui n'en impliquent pas.

Il est important de sélectionner des partenaires qui **partagent la même vision et les mêmes objectifs** pour le travail entrepris, et de sélectionner des partenaires provenant de différents domaines d'expertise en vue d'atteindre ses objectifs. Chaque organisation aura également des motivations différentes pour s'engager dans une relation ; il est toujours utile de les analyser au début du partenariat.

Nous avons la responsabilité d'utiliser les fonds des donateurs **de manière efficace** – cela signifie qu'il faut sélectionner des partenaires efficaces et capables de se conformer aux exigences des donateurs et de WaterAid. Parmi eux figurent les organisations déjà dotées d'une grande capacité de réalisation de programmes. Les organisations susceptibles d'être efficaces, mais qui requièrent un soutien pour renforcer leurs capacités techniques et de gestion des programmes, ainsi que leurs capacités institutionnelles de gouvernance, de protection, et de gestion des ressources humaines et financières, peuvent également être concernées (voir la section 3 sur le renforcement des capacités).

L'adéquation des partenaires potentiels doit être déterminée en procédant à **une évaluation approfondie et en faisant preuve de diligence raisonnable** pour évaluer leurs compétences techniques, leur gouvernance et leurs contrôles, leur protection efficace et leur durabilité financière, ainsi que leur approche des droits humains et de l'égalité. La collecte d'un large éventail de points de vue d'autres acteurs, notamment des organisations de la société civile, des usagers des services EAH, des autres bailleurs de fonds, des ONG internationales et des gouvernements, dans le cadre du processus d'évaluation, assurera une prise de décision éclairée.

La sélection des partenaires doit être basée sur **un ensemble de critères convenus** élaboré par chaque programme pays et mis en œuvre par WaterAid grâce à un processus transparent (voir **exemple de liste de contrôle**).

Les partenaires potentiels doivent également avoir la possibilité de comprendre WaterAid et d'évaluer s'ils souhaitent s'associer avec nous. Il est important d'aborder le processus de sélection comme une évaluation mutuelle de chacun des partenaires et de discuter des avantages et des risques potentiels du partenariat.

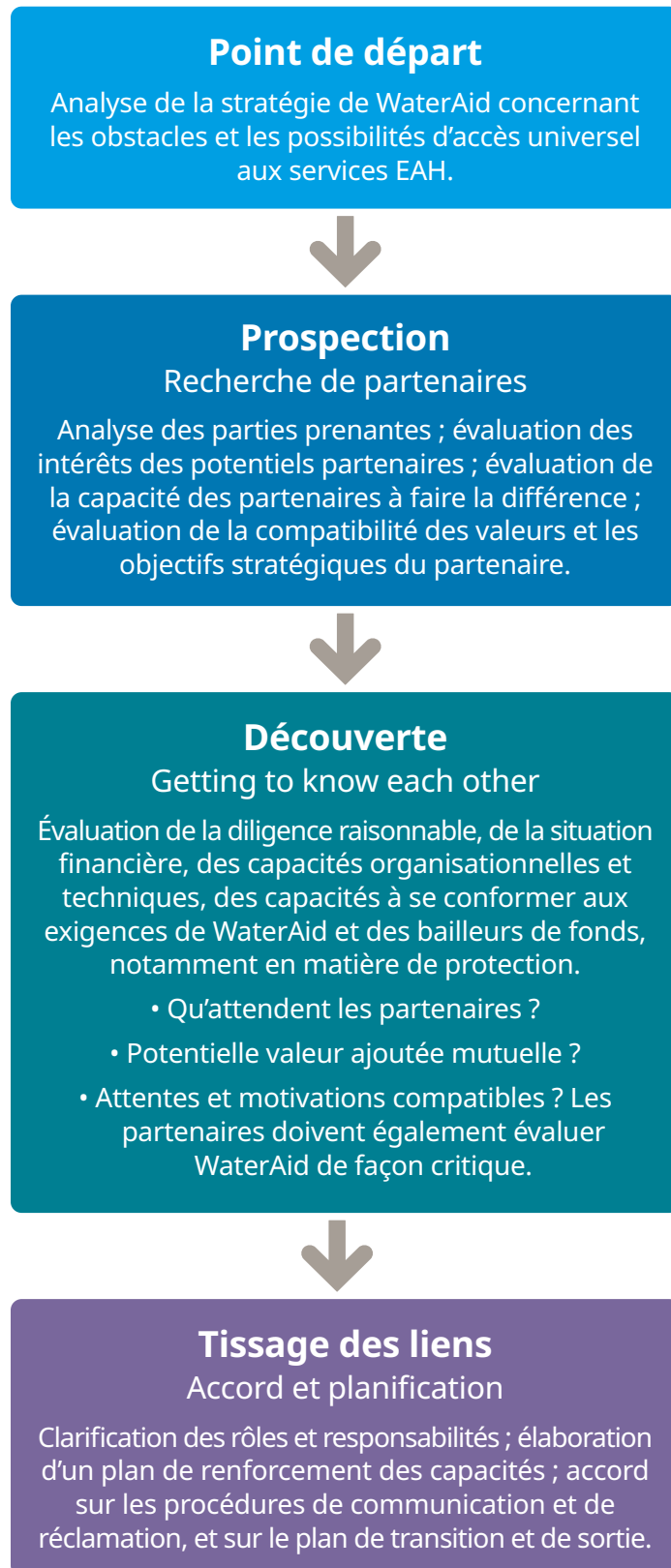
Il n'est pas toujours possible de trouver une organisation qui possède déjà l'ensemble des capacités et attributs nécessaires pour atteindre des objectifs spécifiques. Dans ce cas, le programme pays doit envisager d'investir dans le renforcement des capacités d'une organisation disposant de la volonté et du potentiel nécessaire pour remplir les rôles requis.

## Processus de sélection du partenaire

Les représentants des différentes fonctions de WaterAid devraient être impliqués dans le processus de sélection des partenaires. Les hauts dirigeants doivent également être impliqués dans la prise de ces décisions. La dernière étape de ce processus est d'accepter et de signer l'accord de partenariat ou le protocole d'accord.

**Des orientations sur l'élaboration des accords** sont disponibles sur le site de WASH Matters.

Le diagramme ci-après illustre le déroulement du processus de sélection, de la recherche de partenaires (« **prospection** »), à la connaissance mutuelle grâce aux évaluations et aux contrôles (« **découverte** »), jusqu'aux accords et à la planification (« **tissage des liens** »).



## Risques au cours de la sélection du partenaire

Des procédures de sélection et d'évaluation minutieuses peuvent atténuer les risques de découvrir que les stratégies ou les incitations des partenaires ne sont pas compatibles avec les objectifs de WaterAid. Une approche de la sélection des partenaires fondée sur les risques permettra également de révéler des intentions dissimulées ou des problèmes éventuels concernant la capacité des partenaires à assumer leurs rôles et responsabilités. Le tableau suivant présente quelques **suggestions de processus et d'outils de sélection des partenaires**, et indique qui devrait y participer. Ceux-ci doivent être adaptés au contexte du projet.

	Processus	Outils	Qui devrait être impliqué ?
Prospection : Rechercher des partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NRéseautage</li> <li>• Recommandations</li> <li>• Organisations travaillant dans le même domaine/thème</li> <li>• Interactions par étape (informelles, formelles, court à long terme, visites sur le terrain)</li> <li>• Processus d'appel d'offres concurrentiels/ouverts</li> <li>• Invitations directes</li> <li>• Promotion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Études préliminaires</li> <li>• Analyse des parties prenantes ou de la cartographie des pouvoirs</li> <li>• Base de données des ONG/ gouvernements</li> <li>• Liste de contrôle de la sélection</li> <li>• Cadre directeur de suivi</li> <li>• Analyse SWOT (points forts, points faibles, possibilités et obstacles)</li> <li>• Rapports de recommandations</li> <li>• Stratégie/directives de partenariat</li> <li>• Appels à manifestation d'intérêt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur(trice) de pays/ Équipe dirigeante</li> <li>• Personnel opérationnel</li> <li>• Responsables régionaux</li> <li>• Comité interministériel</li> <li>• Responsables et personnel des partenaires</li> <li>• Référénts</li> <li>• Organisations communautaires</li> <li>• Communauté (en fonction du contexte)</li> </ul>
Découverte : Apprendre à se connaître	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprendre à se connaître – formellement et informellement (vision, mission, valeurs, styles, cultures)</li> <li>• Instaurer une culture de réciprocité, de transparence et de responsabilité</li> <li>• Planifier des mécanismes et des normes</li> <li>• Découvrir le travail de chacun</li> <li>• Évaluer les besoins en matière de capacités</li> <li>• Cartographier des compétences de WaterAid et de ses partenaires</li> <li>• Comprendre les attentes de chacun en matière de gestion de la relation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographie des motivations</li> <li>• Exercice de cartographie des rôles et responsabilités</li> <li>• <b>Listes de contrôle</b></li> <li>• Évaluation des besoins en matière de capacités techniques et organisationnelles</li> <li>• Auto-évaluation de la protection</li> <li>• Vérifications éthiques</li> <li>• Évaluation des risques</li> <li>• Processus d'examen des manifestations d'intérêt</li> <li>• Directives relatives au partenariat de WaterAid</li> <li>• Discussions d'introduction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur de pays/Équipe dirigeante/directeur des éventuelles organisations partenaires</li> <li>• Départements concernés</li> <li>• Autres sources de données : communauté, journaux, sites internet, réseaux EAH, autres ONG</li> <li>• Société financière/cabinet d'audit/cabinet juridique</li> <li>• Coordination des questions de protection</li> </ul>
Tissage des liens Finaliser l'accord	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préciser les objectifs, les rôles et responsabilités, les résultats attendus, la durée de la relation</li> <li>• Préciser les ressources nécessaires à la réalisation du travail</li> <li>• Développer un plan de capacité pour les partenaires et WaterAid afin de répondre aux attentes</li> <li>• Gérer les formalités administratives</li> <li>• Planifier une communication et un contrôle réguliers</li> <li>• Se concentrer sur l'objectif commun et l'esprit « gagnant-gagnant » tout au long du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exercice de cartographie des rôles et responsabilités</li> <li>• Plans d'action</li> <li>• Modèles administratifs (à ajouter aux domaines identifiés par les partenaires)</li> <li>• Stratégies de traitement des réclamations/de sortie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Équipe dirigeante/directeur de pays/directeurs des partenaires</li> <li>• Personnel de WaterAid et de ses partenaires</li> <li>• Départements concernés</li> <li>• Autres acteurs du secteur EAH (en fonction du contexte)</li> </ul>

## Critères de sélection

Il est important d'évaluer les partenaires en fonction de critères clés afin de garantir un niveau minimum d'administration, de gestion et de prestation dans le cadre duquel les deux parties opèrent. Les besoins en capacité et en ressources doivent également être clairement compris. Cette liste de contrôle s'inspire des outils développés par les programmes pays. Il peut parfois être difficile de trouver des partenaires qui répondent à tous les critères. Cet obstacle doit être reconnu et pris en compte dans les plans de renforcement des capacités.

Chaque pays doit adapter sa liste de contrôle à son propre contexte ; certains critères peuvent ne pas être applicables à tous les partenaires. Nous attendons également des partenaires qu'ils évaluent WaterAid sur la base de critères similaires afin de s'assurer que nous serons en mesure d'assumer nos responsabilités dans le cadre du partenariat.

## Liste de contrôle de la sélection du partenaire

No	Critères à remplir	Critères remplis	
		Oui	No.
1	<b>Gouvernance/institutionnel et juridique</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Séparation entre la direction et l'administration</li> <li>• Élaboration d'un manuel d'administration</li> <li>• Indépendance du conseil</li> <li>• Conseil d'administration/de direction en fonction</li> <li>• Conformité statutaire</li> <li>• Existence juridique</li> <li>• Stratégie</li> <li>• Plan d'activités</li> <li>• Affaire en activité</li> <li>• Structure en place pour le développement institutionnel</li> <li>• Modalités en place pour le développement personnel des employés</li> <li>• Neutralité politique</li> <li>• Déclaration des conflits d'intérêts pour permettre l'évaluation des relations de travail entre les parties</li> <li>• Notoriété</li> <li>• Fiabilité</li> <li>• Preuve de l'engagement à la cause et de la collaboration avec le secteur, et garantie de dévouement</li> <li>• Capacité à mobiliser des fonds</li> </ul>		
2	<b>Capacité technique (pour l'exécution des programmes de travail)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expérience préalable</li> <li>• Historique</li> <li>• Compétences de la direction et du personnel</li> <li>• Ressources adéquates pour permettre la mise en œuvre</li> <li>• Situation géographique et aspect pratique des modalités de travail.</li> </ul>		

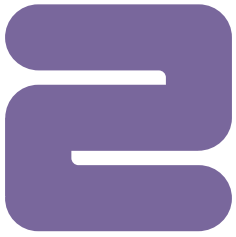
No	Critères à remplir	Critères remplis	
		Oui	No.
3	<b>Contrôles des programmes et de la gestion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité à mener efficacement la planification, le suivi, l'évaluation et l'établissement de rapports (PSER) Modalités en place pour assurer le suivi et l'établissement de rapports, par exemple, le comptage des usagers, les tests de qualité de l'eau, la pérennité et l'application des principes d'équité et d'inclusion</li> <li>• Relations communautaires saines</li> <li>• Capacité à saisir l'apprentissage</li> <li>• Capacité à s'adapter, à être flexible et à bien travailler en équipe</li> <li>• Documentation</li> <li>• Liens établis avec d'autres parties prenantes</li> <li>• Stratégies de passage à l'échelle et d'intégration</li> </ul>		
4	<b>Gestion et contrôle financiers</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Systèmes en place pour soutenir la production de rapports financiers de bonne qualité</li> <li>• Réalisation d'audits externes</li> <li>• Procédures en place pour une gestion de trésorerie efficace</li> <li>• Contrôles bancaires efficaces</li> <li>• Utilisation d'un plan comptable documenté</li> <li>• Processus en place pour la budgétisation et la gestion budgétaire</li> </ul>		
5	<b>Capacité à répondre aux exigences supplémentaires de conformité des bailleurs de fonds</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadres ou politiques de programme supplémentaires des bailleurs de fonds</li> <li>• Exigences supplémentaires des bailleurs de fonds en matière de gestion et de contrôle financiers, telles que la connaissance de l'éligibilité des coûts, les feuilles de temps, les procédures d'approvisionnement et les pièces justificatives</li> <li>• Établissement de rapports rapides et de qualité</li> <li>• Autres exigences de conformité spécifiques aux bailleurs de fonds</li> </ul>		
6	<b>Ethical checks</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valeurs éthiques conformes à celles de WaterAid</li> <li>• Réputation antérieure</li> <li>• Condamnations (personnel et administration)</li> <li>• Éthique de travail – droit de l'enfant, droits humains, égalité</li> <li>• Contrôles antiterrorisme ; audit interne à informer</li> </ul>		
7	<b>Contrôle des capacités de protection</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration de l'outil d'auto-évaluation et du plan d'action en matière de protection</li> </ul>		

## Contrôles supplémentaires pour soutenir le processus de sélection du partenaire :

No.	Contrôle	Détails
1	Valeur ajoutée, points forts spécifiques du partenaire qui peuvent apporter une valeur ajoutée à WaterAid et aux autres partenaires pour le renforcement du secteur	
2	Équilibre nouveaux/anciens partenaires ; compatibilité avec le portefeuille actuel et capacité à gérer son augmentation ; ressources de l'État	
3	Processus d'approbation ; approbation officielle des nouveaux partenariats	
4	Plan de renforcement des capacités ; développé à partir d'une évaluation mutuelle des besoins en capacité identifiés chez le partenaire et WaterAid	
5	Documentation du processus de sélection ; rapports officiels à remplir après chaque processus	

## Ressources supplémentaires pour l'évaluation et la sélection du partenaire :

Outil	Description
<b>Outil « Partenariat dans la pratique » : Processus de sélection et stratégies de sortie du partenaire</b>	Exercice visant à développer un processus complet pour la sélection et l'évaluation des nouveaux partenaires dans un programme pays.
<b>Directives sur les partenariats financiers</b>	La section 2 et l'annexe 1 fournissent des recommandations détaillées et une liste de contrôle en matière d'évaluation des partenariats fondée sur les risques d'un point de vue financier.
<b>Outil d'évaluation des besoins en capacité (BPD et Fonds pour la gouvernance et la transparence (FGT) 2012)</b>	Outil permettant d'évaluer systématiquement les besoins en capacité de tous les partenaires à l'aide des catégories : aspirations, stratégie, compétences, ressources humaines, systèmes et infrastructures, structure et culture.
<b>Outil « Partenariat dans la pratique » : Définir vos partenariats</b>	Utilisez cet outil pour analyser les types de relations qui seront nécessaires entre différentes organisations pour n'importe quel programme. Cela peut aider à identifier où de nouveaux partenaires ou différents types de partenariat sont nécessaires.
<b>Outil d'auto-évaluation de la protection</b>	Utilisez cet outil pour évaluer la capacité de protection d'un partenaire, et obtenez une note globale. Cet exercice doit être réalisé conjointement par le partenaire et le programme pays, et sera pris en compte dans l'évaluation des besoins en capacité et le plan d'action.



## Planification avec les partenaires : Élaboration des accords de partenariat, définition des objectifs et budgétisation

- Élaborez tous **les accords** avec les partenaires conformément aux directives de WaterAid, avec la pleine participation des partenaires et en accordant une attention particulière à tous les champs obligatoires. Veillez à ce que les rôles et responsabilités des différents partenaires soient bien articulés et mutuellement compris.
- Si vous devez utiliser le modèle d'accord d'un autre partenaire ou bailleur de fonds, veillez à ce que les champs obligatoires de WaterAid soient inclus. WaterAid dispose d'outils spécifiques pour les projets financés par l'USAID.
- Utilisez un **protocole d'accord** pour définir la vision et les objectifs à long terme du partenariat, les valeurs que chaque partenaire apporte et pour définir clairement les rôles et responsabilités. Le protocole d'accord inclut des engagements généraux concernant les politiques de WaterAid, mais ils ne sont pas juridiquement contraignants. Utilisez un protocole d'accord pour les partenariats qui n'impliquent aucun transfert de fonds.
- Utilisez les **APP** pour définir des attentes claires ainsi que les rôles et responsabilités pour les projets spécifiques financés et exécutés de manière commune. Incluez les exigences juridiquement contraignantes en matière de conformité et précisez la redevabilité de chaque partenaire. Lorsque WaterAid travaille avec le même partenaire sur différents projets, il peut exister plusieurs APP dans le cadre d'un même protocole d'accord.
- Dans la mesure du possible et lorsque le financement le permet, privilégiez **des APP pluriannuels** dans les programmes pays afin d'assurer la stabilité et une approche plus stratégique.

L'efficacité des partenariats dépend d'une compréhension commune des objectifs que le partenariat cherche à atteindre et des rôles et responsabilités de chaque partenaire. Cela inclut :

- **Les objectifs et attentes liés à des projets spécifiques tels que définis dans l'APP. Les objectifs à plus long terme du partenariat** lui-même, y compris tout objectif de renforcement des capacités ou de développement institutionnel. Lorsqu'une collaboration ne se limite pas à un projet spécifique, ces objectifs à long terme doivent être inclus dans un protocole d'accord.

Le processus d'élaboration de ces accords doit se dérouler de manière à incarner les principes de **complémentarité, de respect mutuel, de redevabilité et d'équité** du partenariat. Lors de la négociation des objectifs du partenariat et des différents rôles et responsabilités, il est important que ceux-ci **s'alignent autant que possible sur les motivations et les attentes** de chaque organisation. L'exercice d'évaluation des incitations au partenariat peut être utilisé pour encourager une discussion ouverte à ce sujet. L'APP définit également les conditions selon lesquelles un accord doit être **résilié**, et une **stratégie de sortie** (voir la section 7) pour reconnaître que tous les partenariats prendront fin à un moment donné sous certaines conditions. Une période probatoire peut être incluse dans l'accord pour certains nouveaux partenariats. Les APP pluriannuels sont préférables pour offrir davantage de continuité, d'efficacité et d'efficience. Les accords d'un an, qui doivent être renouvelés chaque année, peuvent ralentir l'exécution du travail, engendrer l'incertitude chez le partenaire en ce qui concerne le financement, et créer un travail administratif supplémentaire pour tout le monde.



Les protocoles d'accord et les accords pluriannuels doivent se fonder sur une **évaluation des besoins en capacité** de WaterAid et de chaque partenaire au stade initial de la planification afin d'identifier comment le partenariat peut aider à renforcer les points faibles et à tirer profit des points forts des différentes organisations pour contribuer aux objectifs généraux du travail de collaboration. Il est bon d'inclure un plan de renforcement des capacités financé en annexe pour chaque APP.

Les partenaires doivent également collaborer étroitement sur la planification du programme pour convenir d'objectifs, d'activités et de budgets spécifiques, et veiller à ce qu'ils soient réalistes et pertinents pour tous les partenaires. Ces derniers incluent les plans et budgets de projet qui sont convenus chaque année, et doivent définir clairement les différents rôles et responsabilités. La planification collaborative s'effectue souvent lors des tables rondes des partenaires.



► WaterAid Timor-Leste a signé des accords avec quatre partenaires locaux en vue de soutenir la lutte contre la COVID-19, particulièrement dans la communauté de Manufahi et de Liquiça du Timor-Leste. Juillet 2020.

### Ressources supplémentaires pour la planification avec les partenaires :

Outil	Description
<b>Directives pour les accords de partenariat et les modèles de WaterAid (2020)</b>	Recommandations détaillées pour élaborer des protocoles d'accord et des APP adaptés aux objectifs visés qui soutiennent la redevabilité mutuelle et peuvent être compris par toutes les parties concernées.
<b>Outil d'évaluation des besoins en capacité (BPD et FGT 2012)</b>	Outil permettant d'évaluer systématiquement les besoins en capacité des partenaires à l'aide des catégories : aspirations, stratégie, compétences, ressources humaines, systèmes et infrastructures, structure et culture.
<b>Directives sur les partenariats financiers</b>	Recommandations spécifiques pertinentes pour le personnel financier. Inclut plus de détails sur les conditions financières dans les accords de partenariat.
<b>La paperasse du partenariat : Structurer des accords de partenariat dans le secteur de l'eau et de l'assainissement dans les communautés à faible revenu</b>	Cet outil offre un bon aperçu du processus d'accord et du moment où il convient d'introduire « la paperasse », y compris les documents informels (lettres et protocoles d'accord non contraignants, etc.) ainsi que les documents plus formels.
<b>Outil d'auto-évaluation de la protection et code de conduite des partenaires</b>	Outil d'auto-évaluation de la protection à inclure dans le cadre du processus d'évaluation. Un plan d'action doit être élaboré en fonction du résultat de l'évaluation et intégré dans le renforcement des capacités et la formation.



## Comportements au sein du partenariat : Suivi et soutien

- Établissez une culture de redevabilité partagée pour atteindre les objectifs à long terme, les objectifs spécifiques de projet et la redevabilité mutuelle dans les communautés.
- Prévoyez du temps et communiquez sur les retours d'information équitables, les réclamations, les bilans de santé et les révisions. Discutez des stratégies de sortie dès le début et révisiez-les régulièrement. Respectez et reconnaissez pleinement les contributions de tous les partenaires, y compris les ressources tangibles, ainsi que les contributions moins tangibles, telles que leur expérience, leurs contacts, leurs compétences et leurs réseaux.
- Veillez à ce que les communications externes de WaterAid représentent pleinement le rôle des partenaires, et à ce que les logos de toutes les organisations participantes figurent sur les livrables du partenariat, y compris les infrastructures et la documentation.
- Développez les compétences en matière de partenariat chez le personnel et les partenaires de WaterAid.

Les partenariats sont des relations qui évoluent et se développent au fil du temps. Au cours de son cycle de vie, un partenariat passe par diverses étapes à mesure que les organisations et les individus évoluent, et la relation elle-même devient plus mature. Cette évolution nous oblige à être flexibles dans notre gestion des partenariats.

WaterAid doit investir du temps et des ressources, et développer les compétences de son personnel pour suivre et soutenir les partenariats fructueux, tirer profit des points

forts, surmonter les difficultés, résoudre les conflits et gérer le changement, y compris la fin d'un partenariat.

Il peut souvent y avoir un **déséquilibre de pouvoir** dans les relations de partenariat, particulièrement si l'une des organisations est bien plus grande qu'une autre, ou que l'une d'elles assure le financement. Il est donc plus important d'offrir un espace à tous les partenaires où exprimer leur point de vue, quel que soit leur position au sein du partenariat. Les processus de suivi doivent tenir WaterAid et ses partenaires **mutuellement responsables** du respect de leurs différentes obligations (voir la section 4 sur la gouvernance et la redevabilité). Une communication bilatérale permanente entre tous les partenaires est importante, et les **bilans de santé** périodiques constituent un bon moyen de garantir que les principes de complémentarité, de respect mutuel, de redevabilité et d'équité du partenariat sont tous respectés. Les jalons convenus pour les révisions de partenariat doivent être intégrés dans les plans de programme.

Un **bilan de santé du partenariat** peut être un court exercice qui offre la possibilité à WaterAid et à ses partenaires de présenter leurs différents points de vue sur un partenariat et de convenir de la meilleure manière de travailler ensemble. Il inclut une évaluation des performances de WaterAid en tant que partenaire fiable (consultez cet outil et **la liste de contrôle** pour les sujets de discussion suggérés).

Vous pouvez utiliser les exercices afin de définir périodiquement les partenariats, revoir les attentes et les motivations, et réexaminer les rôles et responsabilités, car ceux-ci continuent à se développer et à évoluer au fil du temps.



WaterAid/Sibtain Haider

▲ Tim Wainwright, accompagné de l'équipe de WaterAid Pakistan, rencontre Malik Amin Aslam, conseiller du Premier ministre sur le changement climatique, et Hassan Nasir Jamy, secrétaire du ministère du Changement climatique, pour discuter du partenariat actuel entre le ministère et WaterAid sur « Clean Green Pakistan » au ministère du Changement climatique à Islamabad (Pakistan). Novembre 2019.

Veillez à ce que tous les participants soient d'accord sur les ajustements apportés au partenariat à la suite de la révision.

Il peut parfois être utile de procéder à une **évaluation approfondie des partenariats** en externe, où toutes les parties ont l'occasion d'analyser les points forts et faibles d'une relation, les enseignements à tirer, et les aspects à changer à l'avenir. Celle-ci peut également être menée dans le cadre d'une évaluation de projet.

**Des révisions** des capacités et des performances des partenaires peuvent être effectuées si nécessaire afin d'identifier les exigences spécifiques en matière de renforcement des capacités dans des domaines clés, tels que la qualité, le financement ou la protection des programmes. Cette question est traitée plus en détail dans la section suivante.

Tous les partenariats prennent fin, et le processus de **sortie progressif** ou de **fin des partenariats** doit être géré avec soin. Une stratégie de sortie ou de transition doit être planifiée dès le début de chaque projet et gérée de manière à garantir le maintien des avantages du partenariat et du projet. Ce point est particulièrement important lorsque les partenaires dépendent fortement du financement de WaterAid (voir la section 7).

## Bilan de santé du partenariat

Sujets de discussion suggérés :



**Révision des rôles** et des responsabilités – Fonctionnent-ils dans la pratique ? Faut-il les modifier ?



**Les partenaires et WaterAid participent-ils comme prévu ?**

Existe-t-il des obstacles à la participation des partenaires ? Respectent-ils leurs engagements ? Les représentants des partenaires ont-ils le soutien de leur organisation ?



**Existe-t-il des lacunes dans les rôles ou les ressources ?**

Peuvent-elles être comblées par les partenaires existants ? Ont-ils besoin de soutien pour le renforcement des capacités ou faut-il faire appel à de nouveaux partenaires ?



**Les structures de gouvernance fonctionnent-elles correctement ?**

Doivent-elles être simplifiées ou renforcées ? Des systèmes clairs sont-ils en place pour traiter les réclamations ? Existe-t-il des règles claires pour la prise de décisions ?



**Le contexte a-t-il changé ?** Cela a-t-il affecté la capacité ou les motivations des partenaires à s'impliquer ?



L'accord de partenariat doit-il être modifié (y compris les objectifs, cibles, etc.) ?



Le partenariat doit-il modifier sa **stratégie de sortie** ou de ?

## Ressources supplémentaires pour le suivi et le soutien des partenariats :

Outil	Description
<b>Directives sur les partenariats financiers</b>	La section 5 de ce guide fournit les principes, les directives et les outils pour le personnel financier en ce qui concerne le suivi et le soutien des partenaires.
<b>Outil « Partenariat dans la pratique » : Bilan de santé du partenariat</b>	Cet outil fournit plus de détails sur le déroulement de l'exercice de bilan de santé.
<b>Outil « Partenariat dans la pratique » : Évaluation des incitations</b>	Cet exercice permet d'identifier les incitations des différents partenaires à collaborer avec WaterAid. L'outil peut être utilisé dans le cadre d'un bilan de santé pour appuyer une discussion sur différents intérêts et la manière dont le partenariat peut répondre au mieux aux attentes.
<b>Outil « Partenariat dans la pratique » : Rôles et responsabilités</b>	Cet exercice peut être utilisé dans le cadre d'un bilan de santé. Il met en évidence les rôles et responsabilités au sein du partenariat, ainsi que les lacunes/rôles non remplis et les besoins actuels en matière de capacités.
<b>Outil « Partenariat dans la pratique » : Gouvernance du partenariat</b>	Cet exercice se concentre sur l'exploration des processus de gouvernance et de redevabilité au sein des partenariats et envers les parties prenantes externes.

► Responsables du gouvernement du district de Nyamagabe aux côtés du personnel de WaterAid et de Shirley Campbell de chez Scottish Water après une réunion dans le district de Nyamagabe (Rwanda). Février 2019.



WaterAid/James Kiyimba

# 4

## Gouvernance et redevabilité : Prise de décisions au sein des partenariats

- Mettez en place des structures et des processus de gouvernance clairs afin de garantir la transparence, la réactivité et la conformité pour tous les membres du partenariat. Veillez à ce que toutes les parties comprennent clairement les conséquences du non-respect de l'accord de partenariat.
- Les structures de gouvernance seront spécifiques au type de partenariat, au contexte et aux modalités de financement (le cas échéant).
- Menez régulièrement des enquêtes auprès des partenaires pour obtenir leurs retours d'information sur l'efficacité de WaterAid à apporter une valeur ajoutée à d'autres organisations.

**La gouvernance** fait référence au développement de structures de responsabilité et de prise de décisions au sein d'un partenariat, et à la manière dont les décisions sont prises. **La redevabilité** fait référence à la manière dont les individus et les organisations sont tenus responsables de l'exécution de ces décisions. Il est important que ces deux éléments soient clairs afin d'assurer l'efficacité des partenariats et des programmes. Ensemble, ils constituent une base solide pour la relation de confiance entre les partenaires.

**Une bonne gouvernance** est nécessaire pour promouvoir et maintenir les engagements en interne, tout en faisant preuve de légitimité et de crédibilité **en externe**.

Un bon système de gouvernance doit garantir que tous les partenaires font ce qu'ils ont convenu de faire, tout en permettant la diversité, l'innovation et la flexibilité.

Un système de gouvernance approprié doit se fonder sur les considérations suivantes :

- **Modalités de prise de décisions** – Quel est le forum où les décisions seront prises ? Qui dirige le processus ? Les structures sont-elles adaptées au type de partenariat et suffisamment solides pour la nature des décisions à prendre et le niveau de risque ? Tous les partenaires sont-ils à l'aise avec le niveau de formalité ?
- **Prise de décisions au sein du partenariat** – Quelle est la base de la prise de décisions ? Existe-t-il un accord sur le type de questions devant être portées à la connaissance de tous pour qu'une décision soit prise ?
- **Processus de prise de décisions de chaque partenaire** – Comment les partenaires prennent-ils des décisions au sein de leur propre institution ? Certains décideurs sont-ils rapides alors que d'autres sont plus lents et plus délibérés ? Dans quelle mesure les différents partenaires sont-ils hiérarchiques ou consultatifs ? Comment peut-on gérer la prise de décisions entre les partenaires pour tenir compte de ces différences ?
- **Respect de la conformité dans les domaines à haut risque, tels que la protection** – Qui est responsable de la protection des enfants ? Le conseil d'administration est-il informé des préoccupations/questions liées à la protection ? Des procédures d'établissement de rapports claires sont-elles en place et accessibles au personnel et aux communautés ? Les questions de protection sont-elles traitées de manière appropriée ?
- **Modalités financières** – Qui est responsable

des finances et de la comptabilité ? Le partenariat est-il audité, et si oui, comment ? Comment les informations financières sont-elles communiquées en interne et en externe ?

- **Gestion de l'information** – Quels mécanismes d'établissement de rapports sont en place ? Comment les informations sur le partenariat sont-elles communiquées en interne et en externe ? Qui assume la responsabilité de la gestion de l'information ?
- **Communication au sein et entre les partenaires** – Existe-t-il des protocoles clairs pour la communication des informations essentielles, y compris la fréquence, les méthodes et les plateformes ? Comment veiller à ce que toutes les informations pertinentes soient partagées entre les partenaires ?
- **Résolution des conflits** – Existe-t-il des procédures claires pour la gestion des conflits ? Qui gère les processus de résolution des conflits ? Les partenaires comprennent-ils les procédures de résolution des conflits ?

Les structures de gouvernance peuvent varier, par exemple, les décisions peuvent être prises par le biais de comités directeurs, ou en déléguant l'autorité à un partenaire. Il peut y avoir une rotation des présidents et des scribes, une prise de décisions à la majorité ou par consensus. Il y a parfois une pondération des risques lorsque différents partenaires ont des influences différentes dans la prise de décisions, en fonction des négociations sur les risques réels et perçus.

Les systèmes de gouvernance ne fonctionnent que lorsque les individus et les organisations sont tenus d'assumer leurs responsabilités. Une culture de redevabilité garantit que les individus se sentent personnellement responsables de l'exercice de leurs propres responsabilités et sont capables d'inciter les autres à assumer les leurs. La redevabilité comporte quatre éléments principaux :

- **La transparence** – fournir des informations aux parties prenantes ;
- **La réactivité** – encourager les retours d'information et répondre aux préoccupations des parties prenantes ;

- **La conformité** – respecter les normes et les règles, y compris les exigences légales ;
- **La participation** – des parties prenantes dans la prise de décisions.

**La redevabilité mutuelle** est la clé de la réussite des partenariats. Cela veut dire que les partenaires sont responsables devant WaterAid, et que WaterAid est responsable devant ses partenaires, tous deux étant également responsables devant les bailleurs de fonds et surtout devant les communautés, de la réalisation d'un travail efficace et de la garantie de l'accès à l'eau potable et à l'assainissement pour tous.

Les systèmes de redevabilité doivent aider WaterAid à atteindre ses buts et objectifs, et doivent également aider les partenaires à atteindre les leurs. En outre, plusieurs partenariats et alliances de WaterAid sont expressément mis en place pour promouvoir la redevabilité dans le secteur : pour aider les usagers du secteur EAH à placer les prestataires devant leurs responsabilités et aider les prestataires à être réactifs.

Lorsque WaterAid fournit un financement, les structures de redevabilité doivent gérer les risques associés à l'argent. Lorsque WaterAid est financé par un bailleur de fonds ou par une partie d'un consortium, il devra répondre aux exigences de redevabilité des autres organisations. Ces redevabilités doivent être reflétées dans les accords de partenaire, et la gestion de ces risques est une partie importante du suivi et du soutien des partenariats (voir la section précédente).

### **Les mécanismes de redevabilité typiques comprennent :**

- Le suivi et l'établissement de rapports financiers
- L'établissement de rapports sur la protection
- Des audits internes et externes
- Le suivi et l'évaluation des projets et des programmes
- La gestion des performances en fonction des objectifs personnels et de ceux du programme

- Des enquêtes de satisfaction et des mécanismes de traitement des réclamations
- Des retours d'information des bénéficiaires

Les processus de redevabilité peuvent être très inégaux et déresponsabiliser les partenaires ayant moins de pouvoir et de ressources que les autres. De bonnes pratiques de partenariat peuvent aider à rééquilibrer ces relations de pouvoir en développant conjointement des mécanismes de gouvernance et de redevabilité.

Par exemple, en impliquant systématiquement les partenaires et les communautés dans la planification et le suivi, en fournissant des processus clairs de retours d'information, en responsabilisant les partenaires à évaluer les capacités et les performances de WaterAid en tant que partenaire ou financeur, et en veillant à ce que les buts et objectifs stratégiques des parties prenantes moins puissantes soient correctement reconnus dans tous les accords.

### Additional resources for governance and accountability:

Outil	Description
<b>Outil « Partenariat dans la pratique » : Gouvernance du partenariat</b>	Cet exercice se concentre sur l'exploration des processus de gouvernance et de redevabilité au sein des partenariats et envers les parties prenantes externes.
<b>Plateforme de financement avec conditionalité</b>	Cette plateforme offre un guichet unique d'outils et de ressources pour soutenir vos activités de financement avec conditionalité. Utilisez-la pour vous assurer que vos processus de gouvernance et de redevabilité s'alignent sur la conformité des bailleurs de fonds.
<b>Plateforme de planification, suivi, évaluation et établissement de rapports</b>	Détails des procédures et des ressources clés de WaterAid pour la gestion de projet. Responsabilités à discuter avec les partenaires.
<b>Directives sur les partenariats financiers</b>	La section 4 de ce guide énonce les principes et les directives en matière de gouvernance et de redevabilité d'un point de vue financier.
<b>Une approche féministe aux partenariats</b>	Blog d'une consultante en droits des femmes sur la manière de gérer et de gouverner les partenariats d'un point de vue féministe.
<b>La paperasse du partenariat : Structurer des accords de partenariat dans le secteur de l'eau et de l'assainissement dans les communautés à faible revenu</b>	Ce document explique le rôle de la paperasse dans la gouvernance d'un partenariat, y compris les documents informels (lettres et protocoles d'accord non contraignants, etc.), ainsi que les documents plus formels (contrats, statuts de société et règlements) qui décrivent comment les partenaires se réunissent, comment ils interagissent, ce qu'ils font et comment leur partenariat est censé évoluer au fil du temps.

# S

## Renforcement des capacités

- **Développez des plans pour les activités d'apprentissage et de renforcement des capacités** avec les organisations partenaires et WaterAid, fondés sur une vision stratégique de la manière dont les organisations (y compris WaterAid) souhaitent évoluer conformément aux buts et objectifs du partenariat.
- Concevez un renforcement des capacités pour combler les lacunes spécifiques identifiées par les **évaluations participatives des besoins en capacité**, avec des activités de soutien pour intégrer l'apprentissage dans l'organisation.

▼ Dr Queen Kulwa Machella, 24 ans, responsable clinique, dans son bureau au dispensaire de Nkome, dans le district de Geita, en Tanzanie. WaterAid Tanzanie, en partenariat avec Amref Health Africa, a reçu un financement du gouvernement du Canada pour aider à renforcer la santé maternelle, néonatale et infantile dans les pays en développement. Juin 2019.



**Le renforcement des capacités interagit avec les partenariats de plusieurs manières :**

- **Le renforcement des capacités en tant que contribution à un partenariat efficace.** Une évaluation des risques est souvent effectuée au début d'un partenariat afin d'évaluer les capacités de chaque partenaire (y compris une évaluation des capacités de WaterAid) à remplir leurs rôles respectifs dans le cadre des modalités du partenariat. Si des lacunes sont identifiées, un plan de renforcement des capacités peut alors être formulé et mis en place afin de permettre à chaque organisation (y compris WaterAid) de remplir son rôle avec succès.
- **Le renforcement des capacités en tant que résultat d'un partenariat efficace.** Le renforcement des capacités est souvent le résultat d'un partenariat réussi. Chaque partenaire apporte des capacités différentes, et souvent complémentaires, pour contribuer à la réalisation des objectifs communs. En travaillant ensemble, les partenaires apprennent les uns des autres, renforcent leurs capacités respectives, et contribuent au renforcement des systèmes EAH locaux et nationaux.

### Étapes de l'évaluation des risques et du renforcement des capacités

1. La première étape consiste à collaborer avec tous les partenaires lors du processus, à convenir de l'objectif du partenariat, et à s'engager à renforcer les capacités afin que chaque organisation puisse remplir efficacement son rôle dans le partenariat.



Chaque contexte et chaque projet est unique, et les rôles respectifs de chaque partie prenante et les relations entre elles sont également uniques et doivent être clarifiés au début de tout partenariat. Cela peut se faire par le biais d'**une analyse participative des rôles et des responsabilités**. Une fois que le rôle est clarifié, la capacité désirée de chaque partie prenante à remplir son rôle efficacement peut être déterminée. Une évaluation participative des actifs et des besoins en matière de capacités de tous les partenaires et de WaterAid commencera alors.

2. Ensuite, formulez un plan de renforcement des capacités en fonction du résultat de l'évaluation participative. Les activités de renforcement des capacités peuvent inclure la formation, le mentorat, le partage des connaissances, la participation à des conférences, des visites d'échange et des détachements. Il existe de nombreuses institutions externes qui peuvent offrir une formation pertinente sur différents sujets. WaterAid a également développé sa propre série de supports d'apprentissage en ligne et un éventail d'activités de formation en face à face en vue de soutenir le renforcement des capacités avec les partenaires sur plusieurs sujets, notamment :

- Les aspects techniques des services EAH – y compris les tests de qualité de l'eau, l'assainissement rural, l'EAH dans les établissements de soins et la supervision des forages.
- Le suivi national.
- L'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de changement des comportements en matière d'hygiène.
- L'égalité, l'inclusion et les droits humains. La gestion de l'hygiène menstruelle.
- La gestion financière et la gestion des subventions.
- La mobilisation de fonds et la rédaction de propositions.
- La gestion institutionnelle, la gestion des ressources humaines et la gestion des performances.
- La gestion de l'approvisionnement et des stocks.
- L'élaboration, le suivi et l'évaluation de

projets, la rédaction de rapports, les études de cas et la gestion des données.

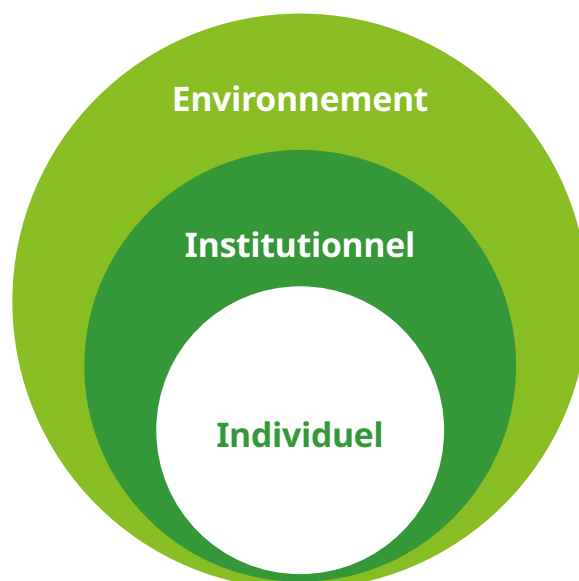
- La recherche, la documentation et la communication.
- Les pratiques de partenariat.

Lors de la formulation d'un plan de renforcement des capacités sur mesure, il est important de comprendre la relation entre le renforcement des capacités à trois niveaux : **individuel**, **institutionnel** et **environnemental**, afin de susciter un changement transformationnel.

**Les capacités individuelles** comprennent les connaissances et les compétences du personnel d'une organisation dans divers domaines, tels que les techniques EAH, la comptabilité, la gestion du personnel et la coordination des projets.

**Les capacités institutionnelles** comprennent des éléments tels que les structures, les processus, les relations, les ressources et les infrastructures qui permettent à une organisation de remplir son rôle.

**Les capacités environnementales** font référence aux facteurs indépendants du contrôle direct d'une organisation, tels que les politiques nationales EAH (sauf si vous êtes le décideur politique), le taux de pauvreté nationale, la disponibilité des fonds mondiaux (sauf si vous êtes le bailleur de fonds), et le changement climatique, qui peuvent considérablement permettre ou empêcher une organisation de remplir son rôle dans le système EAH.

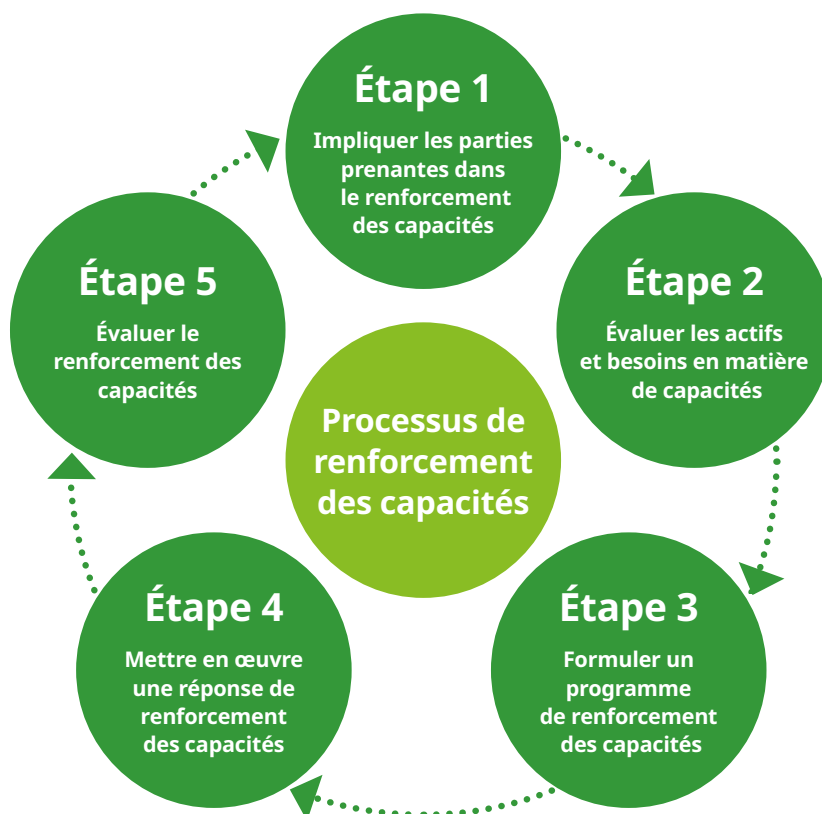


Une erreur courante dans la formulation d'un plan de renforcement des capacités consiste à ne cibler que les capacités individuelles (par exemple, des ateliers de formation technique pour le personnel), tout en ignorant le rôle des capacités institutionnelles et environnementales. Renforcer les capacités institutionnelles et préconiser des changements dans les capacités environnementales peut parfois être plus utile pour permettre à une organisation partenaire de remplir efficacement son rôle dans le partenariat.

Une autre erreur courante consiste à présupposer que c'est le rôle de WaterAid de renforcer les capacités des partenaires. Beaucoup de partenaires possèdent plus de connaissances et de capacités que WaterAid dans certains aspects du travail, auquel cas, ils renforceront les capacités de WaterAid ou pourront renforcer celles d'autres partenaires. Dans certains cas, le rôle de WaterAid peut être de faciliter le renforcement des capacités entre différents partenaires, ou entre les partenaires et les parties externes. Une fois que le plan de renforcement des capacités est approuvé, il peut être mis en œuvre.

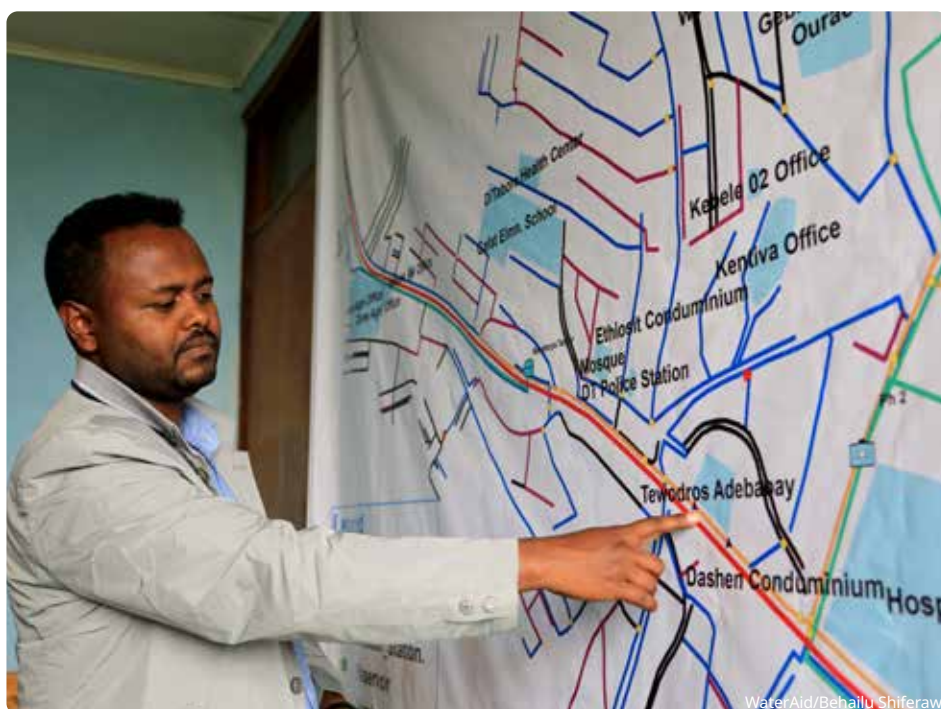
Les progrès doivent être régulièrement suivis par WaterAid et ses partenaires afin d'évaluer ce qui fonctionne et ce qu'il faut améliorer, et le plan doit ensuite être mis à jour en conséquence. Le schéma ci-dessous illustre le processus continu du renforcement des capacités :<sup>1</sup>

Le renforcement des capacités est un processus continu qui doit être soigneusement planifié dès le début et convenu avec la haute direction de chaque organisation. Ainsi, les leçons tirées de différentes activités seront appliquées dans la pratique et les bonnes personnes seront impliquées à chaque étape afin que l'apprentissage soit intégré dans l'organisation. Le type de renforcement des capacités que WaterAid soutiendra dépend de l'objectif du partenariat, des capacités existantes des partenaires et d'autres possibilités de renforcement des capacités pertinentes. Lorsque cela est essentiel à la réussite d'un projet, les ressources nécessaires au renforcement des capacités doivent faire partie du budget du projet et être incluses dans la proposition destinée aux bailleurs de fonds. Ces étapes peuvent être adaptées et utilisées de différentes manières pour différents contextes.



1. Programme des Nations Unies pour le développement [PNUD] (2008). *Méthodologie d'évaluation des capacités : Guide d'utilisateur*. Disponible à l'adresse suivante : [undp.org/content/undp/en/home/librarypage/capacity-building/undp-capacity-assessment-methodology.html](http://undp.org/content/undp/en/home/librarypage/capacity-building/undp-capacity-assessment-methodology.html) (en anglais) (consulté le 10 novembre 2020).

► Muluken Wondirad, responsable du service des eaux de Debre Tabor, examine la carte du réseau des canalisations, Debre Tabor (Debub Gondar, Amhara, Éthiopie). 2018. WaterAid Éthiopie a mis en œuvre un projet de renforcement des capacités financé par Yorkshire Water dans 20 villes à travers le pays depuis 2014.



### Ressources supplémentaires pour le renforcement des capacités :

Outil	Description
<b>Directives sur les partenariats financiers</b>	La section 6 fournit les principes et les directives pour renforcer les capacités financières avec les partenaires.
<b>Guide d'utilisateur de la méthodologie d'évaluation des capacités du PNUD</b>	Guide étape par étape sur la manière d'effectuer une évaluation des capacités à l'aide de la Méthodologie d'évaluation des capacités du PNUD, qui comprend le Cadre d'évaluation des capacités du PNUD, un processus en trois étapes et des outils de soutien.
<b>Outil d'évaluation des besoins en capacité (BPD et GTF 2012)</b>	Outil permettant d'évaluer systématiquement les besoins en capacité de tous les partenaires à l'aide des catégories : aspirations, stratégie, compétences, ressources humaines, systèmes et infrastructures, structure et culture.
<b>Outil d'auto-évaluation de la protection</b>	Outil permettant d'évaluer la capacité de protection d'un partenaire et d'obtenir une note globale. Cet exercice doit être réalisé conjointement par le partenaire et le programme pays. Cette évaluation sera prise en compte dans l'évaluation des besoins en capacité et le plan d'action.

# Résolution des conflits et mécanismes de traitement des réclamations

- Mettez en place des structures et des processus de gouvernance clairs afin de garantir la transparence, la réactivité et la conformité pour tous les membres du partenariat.
- Veillez à ce que toutes les parties comprennent les conséquences du non-respect de la conformité de l'accord de partenariat.
- Évitez les conflits grâce à une bonne communication et à des retours d'information et des bilans de santé réguliers.
- Communiquez clairement à tous les mécanismes de résolution des conflits et de traitement des réclamations.

Des désaccords entre les partenaires surviendront toujours dans les efforts de collaboration, et une réponse saine aux conflits peut renforcer le partenariat. Celle-ci est facilitée par la mise en place d'un système explicite de résolution des conflits et d'un mécanisme de traitement des réclamations, tous deux convenus entre les partenaires comme faisant partie intégrante de la gouvernance et de la redevabilité.

Dans toute résolution de conflit, il est bon de trouver un terrain d'entente au moyen d'une négociation fondée sur les intérêts, où différents partenaires tentent d'identifier leurs intérêts communs et s'en servent de base pour développer une solution qui soit acceptable pour les deux parties.

## Atténuation ou anticipation des crises ou conflits entre les partenaires

Un bon suivi du partenariat, ainsi que des retours d'information et une communication continus devraient permettre de régler les différends entre les partenaires et d'éviter les crises. Le **bilan de santé du partenariat** de la section 3 est particulièrement utile pour identifier et traiter les problèmes potentiels dans le partenariat.

Il est également possible d'anticiper certaines crises dans les plans et les accords de projet en réalisant une évaluation approfondie des risques afin d'éviter les conflits majeurs par la suite. Par exemple, en convenant de la procédure à suivre au sein d'un partenariat si les ressources prévues ne se concrétisent pas.



WaterAid/Basile Ouedraogo

▲ Setou, 45 ans, membre du groupe des femmes Benkadi soutenu par le partenariat, aux côtés de ses deux filles, chez elles à Kakounouso (Samabogo, Cercle de Bla, Ségou, Mali). Octobre 2019.

## Résolution des différends

Si l'établissement de rapports et les réunions régulières ne permettent pas d'anticiper et de résoudre un problème, une approche plus formalisée de la résolution du différend peut être nécessaire. En premier lieu, il est bon de tenir compte des pratiques et méthodes locales de résolution des différends qui sont culturellement acceptables.

Les **procédures de traitement des réclamations** convenues devraient établir une hiérarchie claire des actions pour faire face aux malentendus, aux différends et aux conflits. Les options suivantes peuvent être utilisées :

- Une réunion entre les membres de la haute direction de chaque partenaire ;
- Requête à une autorité externe, neutre ou respectée d'aide à la résolution du conflit ;
- Médiation par une personne externe, en fonction du mandat convenu par toutes les parties ;
- Procédures spéciales d'audit ou d'enquête peuvent être nécessaires dans certaines circonstances ;
- Options de pénalité et de censure en cas de violations graves des engagements convenus dans le cadre du partenariat qui ne peuvent pas être résolues par la médiation.



▲ WaterAid Timor-Leste a signé des accords avec quatre partenaires. Ce soutien aidera les partenaires à mettre en œuvre des activités EAH dans la communauté de Manufahi et de Liquiça (Timor-Leste). Juillet 2020.

### Ressources supplémentaires pour les résolutions de conflits et les mécanismes de traitement des réclamations :

Outil	Description
<b>Atteindre le « Oui » : Intérêts et Positions</b>	Courte vidéo expliquant l'importance d'une négociation fondée sur les intérêts et comment celle-ci peut aider à résoudre les différends.
<b>Outil « Partenariat dans la pratique » : Bilan de santé du partenariat</b>	Outil visant à faciliter un dialogue constructif sur la manière de renforcer les partenariats et de remédier aux lacunes ou aux faiblesses. Des conflits graves sont moins susceptibles de survenir si un tel bilan est réalisé régulièrement.
<b>Outil « Partenariat dans la pratique » : Négociations et communications au sein des partenariats</b>	Outil permettant d'envisager de manière pratique et systématique des moyens d'améliorer les mécanismes de communication et de retour d'information avec les partenaires, et d'améliorer les communications externes concernant votre partenariat.



## Stratégie de sortie ou de transition

- Discutez des stratégies de sortie dès le début du partenariat et réexaminez-les régulièrement tout au long de la relation.
- Prévoyez du temps et communiquez sur les retours d'information équitables et les réclamations.
- Communiquez clairement, en posant les questions et en répondant aux préoccupations lorsqu'elles surviennent.

La stratégie de sortie ou de transition concerne la façon dont WaterAid met fin à son partenariat avec d'autres organisations, ou le modifie. Elle peut être planifiée ou non, et à des degrés divers. Par exemple :

- Les partenaires impliqués dans un programme peuvent changer au fil du temps, et certains peuvent en sortir selon un processus planifié.
- Un partenariat peut s'arrêter ou évoluer de manière planifiée une fois que les objectifs ont été atteints.
- Une sortie peut intervenir de manière non planifiée en raison d'une non-conformité, d'une mauvaise gouvernance ou redevabilité, d'une évolution des incitations ou d'autres facteurs imprévus.
- Un changement de vision ou de mission découlant d'une nouvelle stratégie ou d'une nouvelle direction.

**Un plan de sortie progressive et de durabilité bien élaboré** est particulièrement pertinent pour les partenariats à long terme. Toutefois, même dans les partenariats à court terme, il est important de réfléchir à la manière de mettre fin à la relation ou de la faire évoluer au terme de la période de l'accord de partenariat.

Planifier la façon de **se retirer progressivement du projet** pour assurer la durabilité des livrables et des résultats de ce dernier – toutes les parties prenantes concernées doivent être associées à l'élaboration de ce plan initial.

- Parmi les points clés figurent généralement les éléments suivants : rôles et responsabilités en matière de gestion, formation, mécanismes de financement de l'exploitation et de l'entretien, maintenance des actifs, et suivi de la durabilité à long terme.

Planifier comment mettre fin progressivement au partenariat pour assurer une transition en douceur et limiter toute incidence négative sur l'organisation partenaire et son personnel – en particulier si l'organisation dépend du partenariat avec WaterAid pour son financement.

Le plan doit envisager la façon de pérenniser les capacités qui ont été développées grâce au partenariat. Il doit également explorer les perspectives de mise en place d'un partenariat sans financement.

- Les principaux éléments peuvent inclure : la recherche de financements alternatifs, le développement de l'organisation et les perspectives de collaboration future (par exemple à travers le plaidoyer et le réseautage).

Les stratégies de sortie doivent être planifiées dès le début du partenariat et être soigneusement mises en œuvre afin de s'assurer que les avantages du partenariat seront durables pour toutes les parties prenantes, même au-delà de la durée de vie de l'accord de partenariat. Les partenariats bénéficiant d'un financement entraînent souvent un sentiment de dépendance financière, qui peut être résolu en développant la capacité d'une organisation à lever ses propres fonds et à élaborer une stratégie de collecte de fonds. La stratégie de sortie doit tenir compte des éléments suivants pour assurer une transition harmonieuse, efficace et efficiente pour les deux parties :

### Prise de décisions

- Élaborer des directives définissant les processus de prise de décision, de règlement des différends et de communication, et les principales activités menant à la sortie.
- Impliquer les cadres supérieurs de chaque organisation.
- Mener une analyse régulière du partenariat pour réviser et affiner le plan de sortie.
- Tenir compte des implications potentielles des analyses et des évaluations de l'organisation sur chaque partenariat et modifier le plan de sortie si nécessaire.

### Communication

- L'accord de partenariat doit inclure le processus de sortie, qui doit être discuté en début de partenariat.
- Les communications officielles doivent être suivies d'une communication personnelle.
- Élaborer un plan de communication pour toutes les parties prenantes afin de s'assurer que chacun est informé de tout changement dans la relation de partenariat.
- La communication doit être ouverte, honnête, claire et empathique, avec des retours d'information et l'écoute active de tous.

### Processus

- Les plans de sortie doivent être adaptés aux partenariats spécifiques.
- Ils doivent comprendre le processus de sortie du projet et du partenariat.
- Il peut être nécessaire d'étendre les partenariats et d'allouer des ressources suffisantes à cet effet, afin que le processus puisse être géré plus facilement.

### Ressources supplémentaires pour se retirer d'un partenariat :

Outil	Description
<b>Directives sur les partenariats financiers</b>	La section 8 du présent guide énonce les principes et les directives de sortie des partenariats, planifiés et non planifiés, d'un point de vue financier.
<b>Outil « Partenariat dans la pratique » : Sélection des partenariats et processus de sortie</b>	Exercice visant à améliorer la sélection des partenariats et les processus de sortie du partenariat
<b>D'un partenariat de mise en œuvre avec des ONG locales à un partenariat avec le gouvernement local Partage de la transition de WaterAid en Éthiopie (2017)</b>	Document sur l'expérience de WaterAid Éthiopie qui a opéré une transition, passant d'un partenariat de mise en œuvre avec des ONG locales à un partenariat avec le gouvernement local.



# Plans de communication

**Une bonne communication est essentielle à toutes les étapes du partenariat ; il est donc important de la planifier dès le début.**

## La communication entre les partenaires

Il est possible de renforcer le partenariat en examinant de manière proactive la manière dont les communications internes et externes fonctionnent et comment celles-ci peuvent être améliorées. Ce renforcement permet d'éviter des situations difficiles et des problèmes de communication. Si des malentendus surviennent, vous pouvez utiliser les outils et ressources présentés ci-dessous pour mieux appréhender vos intérêts et ceux de vos partenaires, et planifier des échanges plus efficaces.

Les accords de partenariat doivent définir clairement les points suivants :

- **Besoins de communication** : Assurez-vous que les partenaires savent précisément ce qui doit être communiqué, à quelle fréquence, par qui et à qui.
- **Systèmes de communication** : Mettez en place un système de communication régulière (face à face, rapports sous format électronique et papier) et évaluez l'efficacité des différentes méthodes. Identifiez les obstacles à la communication et comment y faire face.
- **Styles de communication** : Voyez si les partenaires communiquent de manière similaire. Accordez-vous sur la façon de surmonter les obstacles liés au style de communication.

Cet outil sur [les négociations et la communication entre partenaires](#) présente les principales questions à examiner pour garantir une communication claire et efficace entre les partenaires.

## Communication interne

La communication est également essentielle au sein de chaque organisation, entre tous les collaborateurs directement impliqués dans le partenariat et les responsables chargés de prendre des décisions ayant trait à ce dernier. De tels échanges garantiront une approche cohérente vis-à-vis des partenaires de WaterAid.

Chaque organisation doit mener des discussions régulières sur ses partenariats. Des programmes standardisés permettent de s'assurer que les questions importantes liées aux partenariats sont couvertes. Il peut s'agir de problèmes concernant les ressources, de difficultés de mise en œuvre, de perspectives d'apprentissage, de perception externe du partenariat, d'un risque de futurs chocs ou de perspectives de collaboration supplémentaires.



## Communication externe

Les partenaires ont souvent des exigences et des approches différentes en matière de publicité. Entre les différents partenaires, il est important d'aborder la manière de gérer la publicité, l'engagement des parties prenantes et plus généralement les médias, et de clarifier les points suivants :

- Qui a besoin d'une reconnaissance, et laquelle ? – Tous les partenaires veulent-ils être cités ? Des partenaires ont-ils besoin de se mettre en valeur ? Comment les logos des différents partenaires doivent-ils être affichés ?
- Se mettre d'accord sur les relations publiques – Qui doit-on consulter avant qu'un partenaire puisse faire des déclarations publiques ? Sur quelles questions les parties prenantes du partenariat doivent-elles s'exprimer conjointement ?
- Prendre des engagements – Dans quelles circonstances et dans quelles limites un ou plusieurs partenaires peuvent-ils prendre d'autres engagements au nom du partenariat ? Comment sont-ils consignés ?



WaterAid/Jordi Ruiz Cirera

▲ Viviana, 34 ans, Présidente du conseil communautaire de Comejenes, devant un point de distribution d'eau financé par WaterAid à Comejenes (Riohacha, La Guajira, Colombie). Mars 2017.

## Ressources supplémentaires pour les plans de communication :

Outil	Description
<b>Outil « Partenariat dans la pratique » : Négociations et communication entre partenaires</b>	Outil permettant d'envisager de manière pratique et systématique les moyens d'améliorer les mécanismes de communication et de retour d'information avec les partenaires, et d'améliorer les communications externes concernant votre partenariat.



WaterAid/Sibtain Haider

◀ WaterAid UK, WaterAid Pakistan a rencontré Malik Amin Aslam et Hassan Nasir Jamy pour discuter du partenariat actuel entre le ministère et WaterAid sur « Clean Green Pakistan » au ministère du Changement climatique à Islamabad (Pakistan). Novembre 2019.

# 9

## Mesurer le succès d'un partenariat

### **Il existe différents aspects à prendre en compte pour mesurer le succès d'un partenariat :**

#### **Le partenariat a-t-il donné lieu à des programmes efficaces ?**

- Mesurés en termes de livrables et de résultats du programme, ainsi que par le niveau de contribution de tous les partenaires à la réalisation.
- Évaluez si les bonnes organisations sont impliquées dans les relations spécifiques pour atteindre les objectifs (p. ex. en utilisant l'outil de cartographie des partenariats).
- Évaluez si les lacunes ou les faiblesses concernant l'efficacité du programme sont dues à des partenaires défaillants, à de faibles capacités ou à de mauvaises performances.

#### **Les organisations partenaires sont-elles des acteurs durables et solides du secteur EAH ?**

- Mesuré en fonction des objectifs de développement des capacités (p. ex. en utilisant les outils d'évaluation des besoins en matière de capacités).
- Cela peut également être évalué par le biais de discussions participatives afin de noter les partenaires par rapport à des critères qui sont jugés comme les plus importants pour le travail. Par exemple, la qualité du travail technique, l'efficacité du plaidoyer, l'engagement communautaire, la gestion financière et la gestion des relations.

- Convenez d'une note « rouge, orange ou verte » par le biais d'une discussion qualitative avec le personnel de WaterAid travaillant avec le partenaire afin d'identifier les domaines à haut risque, et suggérez des actions de suivi à discuter avec le partenaire.

#### **Bonnes pratiques de partenariat parmi le personnel de WaterAid :**

- Elles peuvent être mesurées en interne, à l'aide d'outils d'auto-évaluation (p. ex. les piliers du partenariat à partir du bilan de santé de BOND concernant l'organisation).
- Apportez une vision externe des perceptions des partenaires sur les pratiques de WaterAid (p. ex. l'enquête auprès des partenaires réalisée par Keystone Accountability).

#### **La qualité et l'efficacité des relations de partenariat :**

- Cette évaluation peut être réalisée par le biais d'un examen participatif, en utilisant les **questions du bilan de santé** de la section 3 comme base de discussion entre WaterAid et ses partenaires.
- Il est parfois approprié de demander une évaluation approfondie des relations de partenariat par un consultant afin de favoriser un processus objectif permettant d'identifier des possibilités d'amélioration du partenariat

## Ressources complémentaires pour mesurer le succès d'un partenariat :

Outil	Description
<b>Outil « Partenariat dans la pratique » : Bilan de santé</b>	Utilisez cet exercice pour contrôler régulièrement la bonne santé du partenariat.
<b>Indicateurs des piliers du partenariat</b>	Utilisez cet outil pour voir quels aspects de la pratique liée aux partenariats doivent être renforcés au sein de WaterAid.
<b>Enquêtes de satisfaction sur les partenariats - Rapports Keystone sur la perception des partenaires de WaterAid</b>	Rapport sur les enquêtes menées par Keystone Accountability auprès des partenaires de WaterAid, au niveau mondial, afin de recueillir leurs retours sur WaterAid.
<b>Directives sur les partenariats financiers</b>	La section 7 énonce des recommandations concernant la réalisation d'une analyse annuelle des partenaires, sur le plan financier.

► Taslima est bénévole pour « Efforts for Rural Advancement » à Sunamganj Tahirpur (Bangladesh). Octobre, 2019.



WaterAid/Tapas Paul

# 10

## Travailler avec différents types d'organisations

WaterAid collabore avec de nombreux types d'organisations. Ce travail est souvent assez complexe, en particulier s'il s'agit d'organisations extérieures au secteur EAH, car elles peuvent avoir des incitations, des objectifs et des pratiques différentes de celles de WaterAid. Par exemple, il peut être difficile de travailler avec des agences gouvernementales, des instituts universitaires, des réseaux sociaux, des organisations de défense des droits humains ou des institutions issues de secteurs tels que la santé, la finance ou l'éducation. Les questions suivantes offrent un cadre utile pour analyser la dynamique dans d'autres organisations afin de trouver des synergies et des moyens efficaces de travailler ensemble :

- Que devez-vous savoir à leur sujet ? Quels sont leurs processus, cycles de planification et méthodes en matière de prise de décision ?
- Quelles sont les dynamiques de pouvoir au sein de l'organisation ?
- Comment pouvez-vous intégrer votre travail dans leurs plans et priorités ?
- Quelle est la meilleure façon de les encourager et de les motiver ? Quelles sont leurs préoccupations ? Qu'attendent-elles de ce partenariat ?
- Quels sont les principaux domaines sur lesquels concentrer nos efforts mutuels ?
- Quelle est la meilleure façon de communiquer et de s'engager avec eux ?
- Quels types d'accords de partenariat et de conformité fonctionnent le mieux ?

### Travailler avec les gouvernements

Les rôles et responsabilités du gouvernement et de WaterAid doivent être clairement définis au début du partenariat afin de garantir des relations de travail efficaces et responsables. Le gouvernement est l'acteur légitime ou le

« garant des droits ». Il est chargé de l'accès équitable aux services d'eau, d'assainissement et d'hygiène pour tous. WaterAid a un rôle à jouer pour aider les gouvernements à s'acquitter de ces responsabilités. Une collaboration avec des acteurs gouvernementaux pose de nombreuses difficultés, notamment l'ingérence politique, le nombre restreint de ressources, la limitation du pouvoir décisionnel, le taux de rotation élevé du personnel, la faiblesse des capacités ou de la motivation, le manque de coordination sectorielle et le chevauchement ou le manque de clarté des rôles et responsabilités.

### Conseils tirés de l'expérience de WaterAid

#### Analysez et évaluez

- Dynamiques de pouvoir entre WaterAid, le gouvernement et les différents niveaux administratifs.
- Forces et lacunes du gouvernement en matière de capacités pour identifier la « valeur ajoutée » apportée par WaterAid.
- Alignez les activités de WaterAid sur les politiques, priorités et directives gouvernementales.
- Les intérêts et les motivations du personnel gouvernemental – travaillez avec les « défenseurs » gouvernementaux pour relever les défis auxquels ils sont confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités.

#### Incitez, encouragez et motivez

- Respectez les rôles, les responsabilités, les connaissances et l'engagement des personnels gouvernementaux – impliquez-les dès le début des projets et promouvez leur leadership.
- Le renforcement des capacités peut aider à motiver le personnel gouvernemental,

comme les programmes de mentorat, la formation professionnelle, les échanges entre pairs ou les visites croisées.

- Élaborez de petites interventions stratégiques avec des livrables clairs pouvant avoir un impact que le personnel gouvernemental pourra présenter comme des modèles de réussite.

### **Intégrez**

- Élaborez ou adaptez des plans de projet en vue de les aligner sur les priorités, les plans et le calendrier du gouvernement afin d'encourager son engagement et de mobiliser les possibilités de financement.
- Intégrez si possible le travail au sein des systèmes gouvernementaux et des ministères, hors secteur EAH (p. ex. planification, gouvernement local, santé et éducation).
- Engagez-vous dans des partenariats à long terme, dans des districts spécifiques, pour renforcer la confiance et la redevabilité mutuelles.
- Favorisez la coordination des acteurs du gouvernement et du secteur EAH.

### **Gouvernance adaptée aux besoins**

- Impliquez dès le départ les principaux ministères et membres du personnel afin d'obtenir l'engagement et le soutien nécessaires – cela inclut généralement des départements hors secteur EAH, comme celui de la planification.
- Identifiez les formes d'accord les plus appropriées (protocole d'accord verbal, formel ou informel), qui doivent être signées à différents niveaux administratifs (district/provincial/national) afin d'assurer l'appropriation du projet et sa continuité si des personnes clés quittent leurs fonctions.
- Clarifiez les objectifs, les rôles et les responsabilités mutuels et convenez d'une stratégie de sortie.
- Établissez des dispositions appropriées pour surmonter les processus bureaucratiques ou compliqués - cela s'applique souvent à la gestion financière des activités conjointes.
- Tenez une réunion officielle avec les partenaires gouvernementaux pour commémorer le partenariat.

## **Travaillez avec les instituts universitaires et de recherche**

WaterAid travaille souvent avec des instituts universitaires en vue de développer des données probantes qui visent à soutenir le plaidoyer ou l'évolution des pratiques. Des difficultés surgissent souvent en raison de priorités et d'incitations différentes. Par exemple, les universitaires doivent prendre le temps d'élaborer une méthodologie solide, de publier dans des revues spécialisées destinées aux milieux scientifiques et de protéger leur propriété intellectuelle. Les professionnels doivent intégrer la recherche dans le calendrier des programmes, partager les résultats de façon concrète et promouvoir l'apprentissage aussi largement que possible.

### **Conseils tirés de l'expérience de WaterAid**

- Rencontrez-vous et faites connaissance dès le début du processus. Planifiez ensemble, avec précision, le projet et le budget.
- Identifiez les chefs de projet dans les deux organismes pour assurer la coordination et une communication ouverte. Échangez de façon régulière, appelez tous les mois pour prendre des nouvelles.
- Examinez et réexaminez le protocole de recherche. Les deux parties doivent se sentir à l'aise pour poser des questions, émettre des doutes, exprimer leurs difficultés concernant la mise en œuvre ou le suivi du protocole de recherche. Tout au long de la recherche, continuez à vérifier que tout ce qui concerne les activités de recherche et de mise en œuvre est clair. Continuez à partager vos difficultés et les points essentiels.
- Mettez-vous d'accord dès le début sur la propriété des résultats de la recherche et sur toute restriction concernant leur partage avant publication.
- Les priorités de diffusion seront différentes pour les deux parties. Il faut donc en discuter dès le début du processus pour comprendre les publics cibles et l'objet de chaque document et planifier une ligne de conduite claire. Par exemple, il faut définir les rôles

et responsabilités concernant la rédaction, l'examen et la diffusion des résultats aux différents publics par le biais de différents canaux

## **Collaboration avec les organisations de la société civile, y compris les organisations de défense des droits des femmes et les associations de personnes handicapées**

WaterAid s'associe souvent à des organisations de la société civile, notamment des organisations ou des groupes qui représentent les droits des personnes marginalisées, de façon à appuyer et amplifier leur voix, leur participation et leurs bénéfices dans les actions liées au secteur EAH. Les deux partenaires peuvent bénéficier de cette collaboration. WaterAid peut tirer profit de l'expérience, des connaissances spécialisées et des réseaux de l'organisation de défense des droits, ce qui contribue à rendre les programmes EAH plus inclusifs et à renforcer le plaidoyer en faveur des droits humains à l'eau et à l'assainissement.

L'organisation de défense des droits peut à son tour bénéficier d'une meilleure compréhension de la problématique EAH et peut l'utiliser comme axe pratique de plaidoyer. Lorsque le partenariat concerne un projet financé, cela peut permettre de financer le développement de compétences et de connaissances pratiques aussi bien pour les organisations du secteur EAH que pour les organisations de défense des droits.

Les difficultés habituelles dans ce type de partenariat concernent les déséquilibres en termes de pouvoir et de richesse entre WaterAid et ces organisations. Il est donc particulièrement important de prêter attention aux principes de respect, d'équité et de redevabilité mutuelle, et de s'assurer que les deux parties tirent profit du partenariat. Les recommandations suivantes sur les partenariats ont été approuvées lors de discussions entre les organisations EAH, les organisations de défense des droits des femmes et les associations de personnes handicapées, à partir d'une consultation avec les partenaires dirigée par **Womankind Worldwide**:

### **Co-création, transparence et partage des connaissances**

- Valorisez les connaissances et l'expertise de tous les partenaires : Le personnel des organisations œuvrant dans le secteur EAH doit approfondir ses propres connaissances et sa compréhension des droits et réalités des femmes et des personnes handicapées, ceci étant une première étape dans le développement d'une approche en vue de l'inclusion et de l'autonomisation. Les organisations de défense des droits des femmes et les associations de personnes handicapées sont souvent en mesure de proposer des séances de sensibilisation pour les acteurs du secteur EAH. Elles peuvent également jouer un rôle de conseil pour les projets du secteur. Ce rôle de renforcement des capacités et de conseil doit être financé et consigné dans l'accord de partenariat.
- Adoptez des processus de prise de décision transparents et inclusifs, ancrés dans un leadership collectif et des connaissances partagées : partagez les connaissances, concevez les projets et élaborer les procédures d'examen ensemble et partagez les rapports des bailleurs de fonds. Prenez en compte ceux qui ne sont pas représentés lors de la prise de décisions.

### **Opposez-vous aux déséquilibres de pouvoir**

- Inscrivez la répartition du pouvoir comme une priorité du partenariat. Reconnaissez et respectez le leadership des organisations de défense des droits, notamment en matière de plaidoyer. Réfléchissez à la façon de réduire les déséquilibres de pouvoir dans toutes les réunions, les discussions et les processus de partenariat.

### **Personnel**

- Respectez les droits humains du personnel des organisations partenaires. Cherchez activement à favoriser leur assistance et leur bien-être. Évitez de créer un stress inutile avec des délais irréalistes. Placez la protection au cœur de la relation.

### **Communication, retour d'information et conflit**

- Apprenez et comprenez grâce aux partenaires. Accordez-leur de la place, permettez-leur de s'exprimer et encouragez les retours

d'informations. Recevez toute critique de manière constructive, discutez des désaccords et trouvez des moyens de parvenir à un consensus. Accordez une entière visibilité et reconnaissance aux partenaires, dans les communications liées au projet.

### Financement

- Dans la mesure du possible, fournissez et plaidez pour un financement flexible et durable, y compris un financement de base. Réduisez et simplifiez les exigences administratives pour les organisations ayant une capacité limitée dans ce domaine mais une haute valeur en tant que partenaire.

### Dynamiques et accords de partenariat

- Décrivez clairement **les rôles et responsabilités** entre les organisations œuvrant dans le secteur EAH et les autres organisations de la

société civile telles que les organisations de personnes handicapées et les organisations de défense des droits des femmes, en suivant les trois points clés suivants :

- a) Signez un **protocole d'accord** décrivant les rôles et responsabilités des différentes parties impliquées – y compris les procédures de prise de décisions. Reconnaissez pleinement la valeur ajoutée qu'apportent les connaissances, l'expérience et les contacts des partenaires.
- b) **Examinez les rôles régulièrement** afin d'éviter les problèmes potentiels liés à la capacité et aux responsabilités des parties qui ne sont pas remplies comme convenu. Garantissez que tout réajustement du partenariat suite à l'examen soit admis par tous les participants.
- c) **S'engager sur un pied d'égalité** dans le partenariat.

### Ressources complémentaires pour travailler avec différents types d'organisations :

Outil	Description
<b>Rendre les droits réels</b>	Cette approche identifie les « défenseurs » gouvernementaux du secteur EAH au niveau local, et les aide à mieux comprendre leurs rôles en tant que garants des droits et la façon dont ils peuvent s'acquitter de leurs responsabilités pour garantir l'accès à l'EAH pour tous.
<b>Fiche d'apprentissage : Travailler avec les gouvernements</b>	Analyse des enseignements des différents programmes pays à partir de l'expérience de travail avec les gouvernements.
<b>Enseignements tirés d'une approche de partenariat féministe</b>	Blog de la consultante féministe Leila Billing : <i>Quel est le problème des partenariats dans le domaine du développement international ? Nous avons besoin d'une approche féministe...</i>
<b>Partenariat puissant: document d'apprentissage de la femme</b>	Document sur le pouvoir des programmes remettant en question les pratiques traditionnelles néfastes – enseignements tirés du Kenya et de la Tanzanie.
<b>Outil « Partenariat dans la pratique » : L'évaluation des incitations</b>	Utilisez cet outil pour favoriser un débat honnête sur les priorités des différents partenaires – en relevant les différences et en veillant à ce que le travail collaboratif aide chaque organisation à atteindre ses propres objectifs.
<b>Outil « Partenariat dans la pratique » : Rôles et responsabilités</b>	Utilisez cet outil pour discuter avec les partenaires de vos apports et de votre responsabilité respectifs, ainsi que pour identifier les lacunes et les risques.



WaterAid/Dennis Lupenga

◀ Aless, 43 ans, devant le kiosque d'eau de Mbira, construit avec l'aide de Thames Water et de l'Office des eaux de la région centrale du Malawi. Elle vient de tirer de l'eau potable dans un seau qu'elle porte sur la tête, Kasungu (Malawi). Mars 2020.

Couverture (en haut) : Jonathan, 65 ans, président du village de Nyamalimbe, se réunit avec les membres de l'équipe de santé du village à Nyamalimbe (district de Geita, Tanzanie). Juin 2018.

Couverture (en bas) : Mariam et Oumou, membres du groupe de femmes de l'association Benkadi, posent ensemble à côté d'un papayer, dans leur jardin maraîcher de Kakounouso, (Samabogo, district de Bla, Ségou, Mali). Octobre 2019.

 @WaterAid

**WaterAid est une organisation internationale à but non lucratif œuvrant à démocratiser l'accès à l'eau potable, à des toilettes décentes et à de bonnes conditions d'hygiène partout et pour tous, en l'espace d'une génération. Ce n'est qu'en s'attaquant à ces trois composantes essentielles de manière durable que l'on pourra améliorer la vie des populations de façon tangible.**

WaterAid est une organisation à but non lucratif enregistrée : Australie : ABN 99 700 687 141. Canada : 119288934 RR0001. Inde : U85100DL2010NPL200169. Japon : 特定非営利活動法人ウォーターエイドジャパン(認定NPO法人) WaterAid Japon est un organisme à but non lucratif agréé. Suède : No org : 802426-1268, PG: 90 01 62-9, BG: 900-1629. Royaume-Uni, Société immatriculée au registre des organisations à but non lucratif sous les numéros 288701 (Angleterre et Pays de Galles) et SC039479 (Écosse). États-Unis : WaterAid America est une organisation à but non lucratif régie par l'alinéa 501(c) (3) du Code des impôts américain.

